

المملكة العربية السعودية.

وزارة التَّعليم.

جامعة أم القرى.

كلية التربية.

قسم الإدارة التربوية والتَّخطيط.

العلاقة بين درجة توافر أبعاد المنظَّمة المتعلِّمة والأداء الوظيفي في معاهد التَّدريب الأكاديمي الأمني.

دراسة مقدمة استكمالاً لمتطلبات الحصول على درجة الدكتوراه في الإدارة التربوية والتخطيط.

إعداد الباحث

راشد حمدان عيد الشلوي

الرقم الجامعي: (43170153)

إشراف الأستاذ الدكتور

هاشم بكر حريري

العام الجامعي:

1435هـ /1436هـ.



بسم الله الرحمن الرحيم

المملكة العربية السعودية
وزارة التعليم العالي
جامعة أم القرى
عمادة الدراسات العليا

نموذج رقم (١٩)

إجازة أطروحة علمية في صياغتها النهائية بعد إجراء التعديلات وبيانات الإتاحة بمكتبة الملك عبد الله بن عبد العزيز الرقمية

بيانات الطالب

Name	Rashed Hamdan E Alshlwi			راشد حمدان عيد الشلوي			الاسم
University ID	43170153			٤٣١٧٠١٥٣			الرقم الجامعي
College	Education			التربيه			الكلية
Department	Educational Administration and Planning			ادارة تربوية وتخطيط			القسم
Academic Degree	Phd	year	2015	١٤٣٦	السنة	دكتوراة	الدرجة العلمية
E-mail	Saad123saad@hotmail.com						البريد الالكتروني

بيانات الأطروحة (الرسالة) العلمية

الحمد لله رب العالمين، والصلاة والسلام على أشرف الأنبياء والمرسلين، وعلى آله وصحبه أجمعين، وبعد :

فبناءً على توصية اللجنة المكونة لمناقشة الأطروحة العلمية، والتي تمت مناقشتها بتاريخ ١٧ / ٧ / ١٤٣٦هـ، بقبول الأطروحة بعد إجراء التعديلات المطلوبة، وحيث تم عمل اللازم، فإن اللجنة توصي بإجازة الأطروحة في صياغتها النهائية المرفقة، كمتطلب تكميلي للدرجة العلمية المذكورة أعلاه. والله الموفق.

عنوان الأطروحة كاملاً	العلاقة بين درجة توافر أبعاد المنظمة المتعلمة والأداء الوظيفي في معاهد التدريب الأكاديمي الأمني

أعضاء اللجنة

المشرف على الرسالة	الاسم	أ.د: هاشم بكر حريري	التوقيع
المشرف المساعد (إن وجد)	الاسم		التوقيع
المناقش الداخلي	الاسم	د: محمد معيض الوذيناني	التوقيع
المناقش الخارجي	الاسم	د: خالد محمد العصيمي	التوقيع
المناقش الخارجي (إن وجد)	الاسم		التوقيع
مصادقة رئيس القسم	الاسم	د: عبدالله احمد الزهراني	التوقيع

إتاحة الأطروحة (الرسالة) العلمية

بناء على التنسيق المشترك بين عمادة الدراسات العليا و عمادة شؤون المكتبات، بإتاحة الرسالة العلمية للمكتبة الرقمية، فإن للطالب الحق في التأشير (✓) على أحد الخيارات التالية :

- ○ **لا أوافق** على إتاحة الرسالة كاملة في المكتبة الرقمية، وأعلم أن للمكتبة الحق في استخدام عملي أو إتاحته في إطار الاستخدام المشروع الذي يسمح به نظام حماية حقوق المؤلف في المملكة العربية السعودية.
- ○ **أوافق** على اتاحة الرسالة في المكتبة الرقمية، وتصوير الرسالة كاملة بدون مقابل.
- ○ **أوافق** على تصوير الرسالة كاملة بمقابل وفق شروط مكتبة الملك عبدالله الرقمية والتي سبق وأن أطلعت و وافقت عليها.

توقيع الطالب		التاريخ	٢٧/ ٧ / ١٤٣٦هـ

يعبأ النموذج باستخدام الحاسب الآلي، ويوضع أمام الصفحة المقابلة لصفحة عنوان الأطروحة (الرسالة) العلمية في كل نسخة من الرسالة

ملخص الدِّراسة

عنوان الدِّراسة: العلاقة بين درجة توافر أبعاد المنظَّمة المتعلِّمة والأداء الوظيفي في معاهد التَّدريب الأكاديمي الأمني.

اسم الباحث: **راشد حمدان عيد الشلوي.** اسم المشرف: **أ.د/ هاشم بكر حريري.**

الدرجة العلمية: دكتوراه في الإدارة التربوية والتخطيط للعام الدراسي (1435/ 1436) هـ،(مكة المكرمة جامعة أم القرى، كلية التربية،قسم الإدارة التربوية والتخطيط،مكة المكرمة.

أهداف الدِّراسة: هدفت الدِّراسة إلى التعرُّف على العلاقة بين درجة توافر أبعاد المنظَّمة المتعلِّمة والأداء الوظيفي في معاهد التَّدريب الأكاديمي الأمني من وجهة نظر مسؤولي التَّدريب بشؤون التَّدريب بمديرية الأمن العام بالمملكة العربية السعودية.

منهجية الدِّراسة: استخدم الباحث المنهج الوصفي المسحي والإرتباطي وتمثل مجتمع الدِّراسة من الضباط مسؤولي التَّدريب بشؤون التَّدريب بمديرية الأمن العام في المملكة العربية السعودية وعددهم (161)، واعتمد الباحث الاستبانة كأداة رئيسة.

أهم نتائج الدِّراسة:

1/ أن درجة توافر أبعاد المنظَّمة المتعلِّمة كانت متوسطة حيث بلغ المتوسط العام (3.09) بانحراف معياري (0.88)، وقد جاء محور الأبعاد التَّعليمية في الترتيب الأول بمتوسط حسابي (3.26) ،يليه محور الأبعاد الإدارية بمتوسط (3.15)، ثم محور الأبعاد التقنية بمتوسط (2.99) فيما جاء في الترتيب الرابع والأخير محور الأبعاد الثَّقافية بمتوسط (2.98).

2/ أن مستوى الأداء الوظيفي كان مرتفعاً حيث بلغ المتوسط الحسابي (3.54) وبانحراف قدره (0.72)، وقد جاء محور خصائص العلاقات الوظيفية في الترتيب الأول بمتوسط حسابي (3.77)، يليه محور الخصائص الشخصية للأداء الوظيفي بمتوسط (3.59)، ثم محور الخصائص المهنية للأداء الوظيفي بمتوسط (3.56) فيما جاء في الترتيب الرابع محور الخصائص التطويرية للأداء الوظيفي بمتوسط (3.50)، وجاء في الترتيب الخامس محور خصائص الدافعية الوظيفية بمتوسط (3.23).

3/ لاتوجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات استجابات أفراد الدِّراسة حول درجة توافر أبعاد المنظَّمة المتعلِّمة في معاهد التَّدريب الأكاديمي الأمني حيث لم تصل الدلالة إلى (0.05) المقبولة في العلوم الاجتماعية أي أن الفروق في استجابات المبحوثين لا يمكن أن تعزى لمتغير (الرتبة العسكرية – المؤهل العلمي – جهة العمل).

4/ لاتوجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات استجابات أفراد الدِّراسة حول مستوى أداء العاملين في معاهد التَّدريب الأكاديمي الأمني ،حيث لم تصل الدلالة إلى (0.05) المقبولة في العلوم الاجتماعية، أي أن الفروق في استجابات المبحوثين لا يمكن أن تعزى لمتغير (الرتبة العسكرية – المؤهل العلمي – جهة العمل).

5/ وجود علاقة ارتباط موجبة قوية ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية 0,01 فأقل (معامل الارتباط = 0,79) بين متغير درجة توافر أبعاد المنظَّمة المتعلِّمة ومتغير الأداء الوظيفي في معاهد التَّدريب الأكاديمي الأمني.

أهم توصيات الدِّراسة:

1/ توعية قيادات التَّدريب بأهمية المنظَّمة المتعلِّمة ودورها في تحسين وتطوير الأعمال عن طريق عقد المؤتمرات والندوات وإقامة البرامج التَّدريبية وورش العمل.

2/ المحافظة على مستوى الأداء الوظيفي المرتفع وتعزيز الجوانب الإيجابية في الأداء وتعميمها ، ومعالجة جوانب الضعف في الأداء عن طريق دراسة أسبابه ، ووضع الحلول المناسبة لتلافيه مستقبلاً.

Study Abstract

Study Title :The Relation between educated organization availability degree and functional performance in security academic training institutes.

Researcher: Rashed Hamdan Eied Alshlwi **Supervisor:** Prof. Hashim Bakr Hariri

Scientific Degree: Doctorate degree in educational administration & planning, For Academic year (1435/1436) Umm Al-Qura University, Faculty of Education, Department of Educational Administration &Planning, Makkah Al-Mukarramah.

Study objectives: The study aims to acquaint on the relationship between educated organization dimensions availability degree and functional performance in security academic training institutes from the training officials personnel point of view in training affairs in general security directorate in Kingdom of Saudi Arabia.

Study Methodology:

The researcher used surve description methodology and correlative . The study community represents the training officers personnel in training affairs in general security directorate in Kingdom of Saudi Arabia, and their number is (161), the researcher adopted the questionnaire as a main tool.

Important Study Results:

1- The educated organization dimensions availability degree was average whereas the average is (3.09) in standard deviation (0.88), the educational dimension pivot came in the first arrangement in an arithmetic average (3.26), followed by administrative dimensions pivot in average of (3.15), then technical dimensions pivot in average of (2.99), while the final and fourth arrangement of cultural dimensions pivot resulted in average of (2.98).

2- The functional performance level was highly where the arithmetic average reached (3.54) with deviation of (0.72), the functional relationships characteristic pivot came in the first arrangement with arithmetic average of (3.77) followed by personal characteristics pivot of functional performance in an average of (3.59), then professional characteristics pivot of functional performance in an average of (3.56), whereas the developmental characteristics pivot of functional performance came in the fourth arrangement in an average of (3.50), while the functional motivation characteristics pivot came in the fifth arrangement in an average of (3.23).

3- The there is no any statistical significant differences in study pivots between study personnel responds about educated organization dimensions availability degree in security academic training institutes while the significant does not reached to (0.05) which accepted in social sciences, accordingly the differences in researched (quested) personnel responds cannot be attributed to (work place – scientific qualification – military rank).

4- Non-statistical significant differences in study pivots between the study personnel responds averages about workers performance level in security academic training institutes whereas the significant doesn't reach to (0.05) that is accepted in social sciences, so the differences in researched (quested) personnel responds cannot be attributed to (work place – scientific qualification – military rank).

5- Existence of strong positive correlated relationship within statistical significant at intangible level 0.01 and less (correlation coefficient = 0,79) between educated organization dimensions availability degree variant and functional performance variant in security academic training institutes.

Study most important recommendations:

1- Enlightenment of training leaders in the educated organization importance and its role in business development and improvement through achieving workshops, training programs, symposiums and conferences.

2- Conserving the highly functional performance level and enhancement of positive sides in performance and circulation of it, treating weakness sides through studying its reasons and setup suitable solutions to avoid it futurity.

بسم الله الرحمن الرحيم

قال تعالى:

﴿إِنَّ اللَّهَ لا يُغَيِّرُ مَا بِقَوْمٍ حَتَّى يُغَيِّرُوا مَا بِأَنفُسِهِمْ﴾.

(سورة الرعد: آية 11)

الإهـــداء

إلى صاحب السمو الملكي الأمير: **محمد بن نايف** ولي ولي العهد، النائب الثاني لرئيس مجلس الوزراء، وزير الداخلية.

إلى سمو الأمير: **محمَّد بن سلمان بن محمد**- حفظه الله -.

إلى **والدي** - رحمه الله -.

إلى **والدتي**- حفظها الله-.

إلى إخواني: **(حمد،سعد،محمد، علي،عيد،طلال)**، وأخواتي.

إلى زوجتي وأبنائي.

أهدي هذا الجهد المتواضع.

الباحث:

راشد حمدان عيد الشلوي.

شكر وتقدير

قَالَ الرسولُ عليه الصلاة والسلام: "لَا يَشْكُرُ اللَّهَ مَنْ لَا يَشْكُرُ النَّاسَ" (أحمد ،ج2، 295).

الحمدلله الذي أنزل القرآن مرتلاً ترتيلاً، ووعد من قرأه وعمل بما جاء به ثواباً عظيماً، والصَّلاة والسَّلام على سيدنا وحبيبنا محمد أفضل من فَهِمَ القُرآن وفّهمه ، وعلى آله وصحابته السَّالكين على منهجه، وبعد:

بعد أن منّ الله عزوجل عليَّ بإتمام هذه الرسالة، فإنَّه يشرِّفني أنْ أتقدَّم بعظيم الشُكر، وجزيل الامتنان لسعادة الأستاذ الدكتور: **هاشم بكر حريري** المشرف على هذه الرِّسالة، والذي أعطاني الكثير من وقته وجهده، ومنحني الرأي والمشورة القيمة لإنجاز هذه الرسالة.

والشكر لجامعة أم القرى، ولكليَّة التربية، وعمادة الدِّراسات العليا، ولقسم الإدارة التَّربوية والتَّخطيط ممثلاً في الدكتور:**عبدالله أحمد الزهراني** على توفير البيئة التَّعليمية المناسبة للباحثين.

كما يَطِيب لي أنْ أتقدَّم بأرق عبارات الشُكر لأعضاء لجنة المناقشة الذين تكرَّموا بالموافقة على مناقشة هذه الرسالة، وهم:

1/ سعادة الدكتور: **محمد معيض الوذيناني،** عضو هيئة التَّدريس بجامعة أم القرى، والذي كان له الفضل بعد الله في استمراري بهذا البرنامج.

2/ سعادة الدكتور: **خالد بن محمد العصيمي**، عضو هيئة التَّدريس بجامعة الطائف.

ولكل من كان عوناً وسنداً، لي أقدِّم له خالص تقديري وعِرْفاني، وهم:

أ.د/ **زايد عجير الحارثي**	اللواء/ **سعد بن عبد الله الخليوي**
اللواء/ **فهد حسن السلطان**	العميد/ **عبدالعزيز علي الشنبري**
العقيد/ **سعيد قليل العرابي الحارثي**	العقيد/ **زيد بن زايد الحارثي**
المقدم/ **عبد ربه عبد الرزاق العتيبي**	المقدم/ **مشعل محمد الدوس**
المقدم/ **فواز سعد الزايدي**	المقدم/ **خالد محمد قحاص القحطاني**
الدكتور/ **محمد عوض الثمالي**	الأستاذ القدير/ **أحمد معتوق الدعدي**
العمدة/ **حمد بن محمد بن فرحان الشلوي**	الاستاذ/ **حسين خالد حوشان الخماش**

كما يسعدني تقديم شكر خاص لسعادة الدكتور / **غالب محمد المشيخي،** رئيس قسم علم النَّفس بجامعة الطَّائف على جهوده الجبَّارة التي قدمها لي لإنجاح هذا العمل.

قائمة المحتويات.

قائمة الجداول.

قائمة الأشكال

الفصل الأول

الإطار العام للدِّراسة

المقدِّمة

مشكلة الدِّراسة

أسئلة الدِّراسة

أهداف الدِّراسة

أهمية الدِّراسة

حدود الدِّراسة

التَّعريفات الإجرائيَّة

الفصل الأول

الإطار العام للدراسة

المقدِّمة:

شهد العالم المعاصر تغييرات واسعة ومتلاحقة وثورة علمية وتقنيَّة هائلة، وقد أدَّى ذلك إلى ظهور تحدِّيات أعلى من إمكانات المنظَّمات التَّقليدية، تغيرت معها مصادر القوة والنفوذ من القوة العسكرية إلى قوة المعرفة والتَّقنية.

وجاء في الرشودي (2007 ،3) أنَّ المعرفة المتخصَّصة المعتمدة على الخبرة والممارسة الميدانية، ومراكز الأبحاث والدراسات،قد ساعدت في تحويل المعرفة إلى تقنيات ومعلومات، وأصبحت سلوكاً إدارياً وتنظيميًّا هاماً أسهم في مواكبة العصر.

إنَّ كُلاً من الثَّورة المعرفيَّة والتقدُّم التَّقني وثورة المعلومات أصبحت محرِّكاً هاماً لجعل المنظَّمات في جميع أنحاء العالم تسعى إلى التحوُّل للمنظَّمة المتعلِّمة (الحواجرة،2011، 165).

وأضاف الحواجرة (2011 ، 165) بأنَّ مصطلح المنظَّمة المتعلِّمة يعود إلى مسؤولية المنظَّمات في السَّعي للتكيُّف مع التطوُّرات التي تحدث في العالم المعاصر، والمتَّسم بالتغيير المستمر، كما أنَّ تنفيذ هذه المسؤولية يتوجب تحول تلك المنظَّمات إلى منظمات متعلمة.

إن نمط المنظَّمة المتعلِّمة أصبح النمط الحديث السَّائد في القرن العشرين ليكون بديلاً للأشكال الإدارية القديمة، وهو نتاج تطور الخبرة الإدارية في التَّعامل مع قدرات العامل، حيث تركَّز الاهتمام في المنظَّمات المتعلِّمة على العامل، فتطبيق أبعاد وخصائص المنظَّمة المتعلِّمة يشكل أهم مرتكزات النجاح ويرفع مستوى كفاءة وفاعليه الأداء على مختلف المستويات التنظيمية (صباح، 2010 ، 2).

في منظمة التَّعلم يبتكر الموظفون بشكل مستمر، ويكتسبون وينقلون المعرفة، وعلى هذا فإنهم يساعدون منظماتهم للتكيف مع المشاكل والتغيرات غير المتوقعة أسرع من المنافسين (Garvin,Edmondson,Gino,2008,1).

وفي هذا الصَدد يتوجَّب على المنظَّمات امتلاك مهارة التَّعلم؛ لكي تستطيع الاستجابة للمواقف البيئية المتغيرة (Lewis,Benjamin,Juda,Marcella,2008, 289).

ولايخفى على أحد ما يشهده المجال الأمني من تطور سريع وتنوع في ارتكاب الجريمة، وتغير مفاهيمها بشكل متسارع؛ لذلك فُرِض على المعاهد الأمنيَّة التَّدريبية إعادةُ تشكيلاتها وأساليبها وطرق تنفيذ أعمالها لتواكب تلك التغيرات، وبذلك تستطيع تنفيذ مهامها على أكمل وجه.

إنَّ تطور بيئة العمل واتصافها بالتَّغيير السريع يُعزى إلى ما أحدثتهُ ثورة الاتصالات والشبكات العنكبوتية، إذ أنَّ ذلك قد فرض على المنظَّمات ضرورة الاهتمام بكفاءة الأداء الوظيفي للعاملين لتستطيع مواكبة هذه المتغيرات (الصرايرة، 2010، 28).

ويُعدُّ الأداء الوظيفي من الموضوعات التي نالت الاهتمام الأكبر من قِبل قيادات المنظَّمات ؛باعتبار أنَّه من أهم الوسائل التي تُسهم في تحقيق أهداف العمل (البراك،2010 ، 38).

ويرى الباحث أن الأفراد هم أحد أهم العناصر التَّنظيمية القادرة على تنفيذ الأفكار والمفاهيم الإدارية الحديثة لمواجهة التحديات التي تفرضها البيئة الخارجية، ويكون ذلك من خلال أدائهم الوظيفي، والذي يعتمد عليه نجاح المنظَّمات.

ويشمل الأداء الوظيفي ما يتمتع به العاملون في المنظَّمات من مهارات، وقدرات، وإمكانات، وإذا كان الأداء مناسباً للعمل المطلوب إنجازه، فإنَّه يحقق الغرض منه، أمَّا إذا كان الأداء غير مناسب للعمل المطلوب إنجازه؛ فإنَّه يحتاج تطويراً وتحسيناً لمستوى العاملين بهدف الوصول إلى المستوى المطلوب من الأداء (الشهري،2005 ،54).

وتؤكِّد الدراسات أنَّ تطوير وتحسين الأداء الوظيفي أصبح من أهم أُسس التَّطوير التَّقني والفنِّي وهدف تسعى له كافة المنظَّمات، كما يعتبر تحقيق تطوير الأداء ضرورة هامة لتوفير التوافق والتكيف مع البيئة الخارجيَّة (المري 2009، الوذناني 2010، آل ملهي 2010).

وانطلاقا من هذا الأساس،فإنَّ المنظَّمات الأمنيَّة المختصَّة بمجال التَّدريب سعت إلى رفع مستوى رجل الأمن، وتدريبه، وتأهيله، وفقاً لمتطلبات العصر، ولذلك دورٌ وأثرٌ في تحسين ورفع كفاءة أداء العاملين في المؤسسات الأمنية، إنَّ تطوير وتحسين أداء رجل الأمن يساعد في أداء واجباته بكل كفاءة واقتدار (الغامدي،2000 ،3).

ومن وجهة نظر الباحث فإنَّ معاهد التَّدريب الأكاديمي الأمني لكي تحقق أهدافها، يتوجب عليها التَّركيز على غرس ثقافة التَّعلم والاستفادة من القدرات المعرفيَّة والذِّهنية للعاملين، ومعرفة أوجه القصور، ومحاولة تلافيها؛ لتحقيق الاستجابة المناسبة للتغيرات السَّريعة التي تحدث في المجال الأمني.

مشكلة الدِّراسة:

تُعد إدارة التَّدريب بالأمن العام من أهم المراكز الأمنيَّة التدريبية في المملكة العربية السُّعودية من خلال ما تقدمه من برامج وخُطط تدريبية، تُسهم في تطوير أداء رجال الأمن، كما تتولى مَهام تنفيذ البرامج التَّدريبية في مختلف التخصُّصات، حيث تسعى من خلال ذلك إلى مواكبة التَّغييرات في الواجبات والأداء الوظيفي لرجل الأمن، وما يطرأ من مستجدات على كافة الأصعدة (آل ملهى، 2010 ،2).

ويرى الباحث أنَّ معاهد التَّدريب الأكاديمي الأمني هي من تقود عمليات التَّطوير والتَّغيير في المجال الأمني، وعلى هذا فلابدَّ أن تسعى للاستفادة من الأساليب والنَّماذج الإدارية الحديثة في تعزيز قدرات ومهارات منسوبيها لتحقيق أهداف المنظَّمة الأمنيَّة.

ويتطلب نجاح المنظَّمات الأمنيَّة في القيام بدورها وضع الخُطط والتَّدابير الأمنيَّة اللازمة ،واعتمادها وتجريبها من خلال استخدام الدِّراسات العلمية، وتصميم البرامج والسياسات للعاملين في المجال الأمني (الثقفي، 2008، 13).

وفي الآونة الأخيرة عملت الأجهزة الأمنيَّة في المملكة العربية السعودية على تبنِّي الأساليب الإداريَّة الحديثة في محاولتها ملاحقة التَّطورات الحديثة سواء على بيئتها الخارجية، أم الداخلية، وذلك لمواجهة التَّحديات على كافة الأصعدة خصوصاً في ظل تزايد ظاهرة الإرهاب والعمليَّات الإجرامية عالية التَّخطيط والتَّنفيذ (الفايدي،2008 ،4)، ويؤكد ذلك ما توصَّلت إليه دراسة (الرشودي،2007 ،369) عن بناء أنموذج للمنظَّمة المتعلِّمة كمدخل لتطوير الأجهزة الأمنية، حيث أظهرت نتائج الدِّراسة وجود جاهزية مرتفعة لتطبيق أنموذج المنظَّمة المتعلِّمة في الأجهزة الأمنية.

وعلى الجانب الآخر، أكَّد حمرون (2011 ،87) أنَّ بعض الممارسات الإدارية قد أخفقت في التركيز على الأداء الوظيفي، وإعطائه الاهتمام الأكبر في عمليات التَّغيير مقارنة بالاهتمام بالآلات والنماذج الإدارية، حيث أظهرت الممارسات الإدارية السَّابقة القصور في التحكُّم بقدرات العاملين ، وتوجيهها بطريقة تحقق الأهداف الكبرى للمنظمات.

ونظراً لأنَّ التغيرات في المجال الأمني سريعة فقد أوصت دراسة الثقفي (2008 ، 494) بأهميَّة تطوير معاهد التَّدريب الأمني من خلال تطوير العمليَّات الإنسانية (الأفراد) وتطوير العمليَّات المادِّية والماليَّة (التَّجهيزات الفنية، الأموال) وتطوير السِّياسات والمعلومات (القواعد المنظِّمة لعملية التَّدريب، المحتوى العملي لبرامج التَّدريب).

كما وأنَّ الأداء الوظيفي يحتل أهمية خاصَّة داخل كافة المنظَّمات باعتباره النَّاتج النَّهائي لكافة أنشطة المنظَّمة، وذلك على مستوى العاملين والمنظَّمة والدَّولة، ولكي تستطيع المنظَّمة البقاء والاستقرار؛ يتوجب أن يكون أداء عامليها متميزاً (الفايدي،2008 ،81).

إنَّ معرفة مستوى الأداء الوظيفي يشكل أهمية كبيرة للإدارات العليا لما يترتب عليه من نتائج يمكن أنْ تجعل الإدارة تعيد النَّظر في تنظيماتها وبرامجها وسياساتها، وبذلك تعمل على توفير المناخ التنظيمي الملائم لتحسين الأداء (الصرايره، 2011، 603).

ومن هذا المنطلق فقد بيّنت دراسة العمري (2004، 120) بأنّه لا يمكن معرفة مستوى الأداء الوظيفي وتطويره إلا بعد إجراء العديد من الأبحاث التي تدرس العلاقة بين الموظّف والمنظّمة والتّأثيرات المتبادلة بينهم، وذلك لتحديد شكل هذه العلاقة وأثرها على المنظّمة والعاملين فيها.

في حين أكّدت دراسة الربيق (2004، 208) أنّ التباين في الأداء الوظيفي يعود إلى عدة عوامل، وهي العوامل الشّخصية المتعلّقة بالقائد، والعوامل الإدارية المتمثّلة في المناخ، والحوافز، ونطاق الإشراف.

ويرى الباحث أنّ الإدارة الأمنيّة النّاجحة هي التي تبادر إلى معرفة العوامل الإيجابية والسّلبية التي تؤثر على الأداء الوظيفي، الأمر الذي يجعلها تتبنّى السياسات التي تدعم وتعزز الجوانب الإيجابية، وتتلافى أو تصحّح العوامل التي تدعم الجوانب السّلبية، وهذا بدوره يؤدّي إلى الارتقاء بمستوى الأداء الوظيفي للعاملين وتحقيق أهداف العملية الأمنية.

ومن خلال الاطلاع على الدِراسات التي تناولت المنظّمة المتعلّمة ودورها في تحقيق أهداف المنظّمات وهي دراسة كلّ من (محمود 2008، أبو خضير2006، الحواجرة 2010، خضر 2008) اتضّح للباحث مدى ما تقدمه المنظّمة المتعلّمة من دور يسهم في الارتقاء بالأداء وتحقيق النجاح.

ولأهميّة هذا الموضوع؛ فقد أوصت دراسة حسانين (2011 ، 72) بإجراء دراسة تتناول أثر خصائص المنظّمة المتعلّمة على الأداء الكلّي في المنظّمات.

كما أشارت دراسة Guta(2012,350) أنّه في حالة تبنى المؤسسات لخصائص المنظّمة المتعلّمة؛ فإنّ الطريقة العمليّة لقياس مدى فائدة التّطبيق تتمثل في معرفة مستوى الأداء.

بينما قدّمت دراسة زايد، بوبشيت، المطيري (2009، 28) توصية بناءً على وجهة نظرها بدراسة العلاقة بين أبعاد المنظّمة المتعلّمة السبعة، والأداء بالتّركيز على الجانب المعرفي والمالي للمنظمات.

كما أوصت دراسة Kontoghiorghes,Awbrey,Feurig(2005,206) بأهميّة إضافة أبعاد أخرى عند البحث في مفهوم المنظّمة المتعلّمة في الدّراسات المستقبلية؛ لأنّ ذلك ربما يساعد في تطوير إطار مفاهيمي أفضل للمنظّمة المتعلّمة.

وعلى الرغم من وجود العديد من الدِراسات الأجنبية والعربية والمحلية التي تطرّقت للمنظّمة المتعلّمة؛ إلا أنّها لم تدرس العلاقة بين أبعاد المنظّمة المتعلّمة والأداء الوظيفي على حد علم الباحث.

تتمثل مشكلة هذه الدّراسة في استقصاء العلاقة بين درجة توافر أبعاد المنظّمة المتعلّمة والأداء الوظيفي في معاهد التّدريب الأكاديمي الأمني بالمملكة العربية السّعودية، والتي يمكن صياغتها في السّؤال الرئيس التالي: ما العلاقة بين درجة توافر أبعاد المنظّمة المتعلّمة والأداء الوظيفي في معاهد التّدريب الأكاديمي الأمني من وجهة نظر الضُباط مسؤولي التّدريب بشؤون التّدريب بمديرية الأمن العام في المملكة العربية السعودية؟

أسئلة الدِّراسة:

تتبلور مشكلة الدِّراسة في السؤال الرئيس التَّالي:

ما العلاقة بين درجة توافر أبعاد المنظَّمة المتعلِّمة والأداء الوظيفي في معاهد التَّدريب الأكاديمي الأمني من وجهة نظر مسؤولي التَّدريب بشؤون التَّدريب بمديرية الأمن العام بالمملكة العربية السُّعودية؟ ويتفرَّعُ من هذا السؤال الأسئلة التَّالية:

1/ ما درجة توافر أبعاد المنظَّمة المتعلِّمة في معاهد التَّدريب الأكاديمي الأمني من وجهة نظر مجتمع الدِّراسة؟

2/ ما مستوى أداء العاملين في معاهد التَّدريب الأكاديمي الأمني من وجهة نظر مجتمع الدِّراسة؟

3/ هل هناك فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\leq .05$) بين متوسِّطات استجابات أفراد الدِّراسة حول درجة توافر أبعاد المنظَّمة المتعلِّمة في معاهد التَّدريب الأكاديمي الأمني تعزى لاختلاف (الرتبة العسكرية – المؤهل العلمي– جهة العمل)؟

4/ هل هناك فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\leq .05$) بين متوسطات استجابات أفراد الدِّراسة حول مستوى أداء العاملين في معاهد التَّدريب الأكاديمي الأمني تعزى لاختلاف (الرُّتبة العسكريَّة – المؤهِّل العلمي – جهة العمل) ؟

5/ ما العلاقة الارتباطية بين درجة توافر أبعاد المنظَّمة المتعلِّمة ومستوى الأداء الوظيفي في معاهد التَّدريب الأكاديمي الأمني من وجهة نظر مجتمع الدِّراسة؟

أهداف الدِّراسة:

1/ التعرُّف على درجة توافر أبعاد المنظَّمة المتعلِّمة في معاهد التَّدريب الأكاديمي الأمني من وجهة نظر مجتمع الدِّراسة.

2/ التعرُّف على مستوى أداء العاملين في معاهد التَّدريب الأكاديمي الأمني من وجهة نظر مجتمع الدِّراسة.

3/ الكشف على دلالة الفروق بين متوسِّطات استجابات أفراد الدِّراسة حول درجة توافر أبعاد المنظَّمة المتعلِّمة في معاهد التَّدريب الأكاديمي الأمني التي تعزى لاختلاف (الرتبة العسكرية – المؤهل العلمي– جهة العمل).

4/ الكشف على دلالة الفروق بين متوسِّطات استجابات أفراد الدِّراسة حول مستوى أداء العاملين في معاهد التَّدريب الأكاديمي الأمني التي تعزى لاختلاف (الرتبة العسكرية- المؤهل العلمي - جهة العمل).

5/ التعرُّف على نوع العلاقة الارتباطية بين درجة توافر أبعاد المنظَّمة المتعلِّمة والأداء الوظيفي في معاهد التَّدريب الأكاديمي الأمني من وجهة نظر مجتمع الدِّراسة.

أهمية الدِّراسة:

تبرز أهمية الدِّراسة من خلال محاولتها:

1/ تناول موضوع المنظَّمة المتعلِّمة باعتباره من المفاهيم الإدارية الحديثة والتي بدأ الباحثون في البيئة العربية مناقشته والبحث فيه، حيث إن المنظَّمة المتعلِّمة تعد من الأساليب التَّقنية التي تمكِّن الأجهزة الأمنيَّة من التكيُّف والتفاعل مع البيئة المتغيرة وتحقيق أهدافها.

2/ يستفاد منها في معرفة العلاقة بين درجة توافر أبعاد المنظَّمة المتعلِّمة والأداء الوظيفي، وذلك من خلال النتائج التي ستتوصل إليها هذه الدِّراسة، وبالتَّالي الاستفادة من ذلك في الجانب العملي للأجهزة الأمنيَّة في المملكة العربية السعودية.

3/ إمكانية استفادة القيادات الأمنيَّة من نتائج هذه الدِّراسة في تحديد العوامل التي تساعد على تدعيم التَّأثيرات المرغوبة والوقاية من التَّأثيرات غير المرغوبة للأداء الوظيفي الأمني.

4/ عدم وضوح أبعاد المنظَّمة المتعلِّمة نظراً لتباين العديد من الأبحاث في تحديدها، وتمثل هذه الدِّراسة محاولة لإلقاء الضَوء على تلك الأبعاد من خلال التَّركيز على كافة الدراسات والاستفادة من تنوعها، وعلى هذا تحديدها بشكل أكثر وضوحاً.

5/ تناولها لمعاهد التَّدريب الأكاديمي بالأمن العام وما يشكله التَّدريب من أهمية في الوقت الحالي بسبب التَّطورات الهائلة في مجال التَّقنية والمعرفة، وما يترتَّب على ذلك من ضرورة إدخال التَّقنيات الحديثة في المجالات الأمنيَّة والاستفادة ممَّا تقدمه تلك التَّقنيات، وبذلك المساهمة في تحسين وتطوير أداء الأجهزة الأمنيَّة عند قيامها بممارسة مهامها الرئيسية المتمثِّلة في حفظ الأمن.

حدود الدِّراسة:

أ–الحد الموضوعي:

اقتصرت الدِّراسة على محاولة معرفة العلاقة بين درجة توافر أبعاد المنظَّمة المتعلِّمة والأداء الوظيفي في معاهد التَّدريب الأكاديمي الأمني من وجهة نظر مسؤولي التَّدريب بشؤون التَّدريب بمديرية الأمن العام بالمملكة العربية السعودية.

ب– الحد المكاني:

طُبِّقت هذه الدِّراسة في شؤون التَّدريب بمديرية الأمن العام بالمملكة العربية السعودية بمنطقة الرياض، وجميع مدن ومعاهد تدريب الأمن العام، والبالغ عددها ست مدن.

ج– الحدِّ الزماني:

طُبقت هذه الدِّراسة _بفضل الله تعالى_ في الفصل الدِّراسي الثَّاني لعام 1435هـ.

د– الحد البشري :

اقتصرت الدراسة على مسؤولي التَّدريب بشؤون التَّدريب بمديرية الأمن العام بالمملكة العربية السعودية.

مصطلحات الدِّراسة:

المنظَّمة المتعلِّمة:

فقد عرَّفها Senge بأنها "المنظَّمة التي تعمل باستمرار على الزيادة في قدراتها وطاقاتها، وتقوم بتشكيل المستقبل الذي ترغب في تحقيقه" (الرشودي، 2007، 90).

وعرَّفها Marquardt: بأنها "التي تعمل باستمرار على إزالة عوائق الهيكل التَّنظيمي أمام عملية التَّعلم المستمر، وتقوم ببناء هيكل تنظيمي يُسهم في جعل التَّعلم جماعياً، وبشكل فعَّال، وتقوم بتحسين قدراتها في إدارة واستخدام المعرفة، وتمكين العاملين من خلال التَّعلم داخل وخارج المنظَّمة" (خضر، 2008، 39).

يُقصد بالمنظَّمة المتعلِّمة في هذه الدِّراسة: بأنَّها معاهد التَّدريب الأكاديمي الأمني، ويتم قياس أبعادها كمنظمة متعلِّمة من خلال تلبية الشُروط التي تميزها عن المنظَّمات التَّقليدية الأخرى من حيث توفر الأبعاد الإدارية المتمثِّلة في (القيادة الاستراتيجية، الرؤية المشتركة، التَّمكين الشخصي) والأبعاد التَّعليمية المتمثِّلة في (استراتيجية التَّعلم والتَّدريب، التَّعلم المستمر، تعلم الفريق) والأبعاد التقنية المتمثِّلة في (إدارة المعرفة، تبادل

المعلومات والمعارف، استخدام التّقنية لتسهيل التّعلم، ربط المنظّمة بالبيئة الخارجية) والأبعاد الثّقافية المتمثّلة في (القيم الثّقافية،البيئة الدّاعمة للتعلم، الاتّصالات المفتوحة).

الأداء الوظيفي:

عرّف Haynes الأداء الوظيفي بأنّه "النّاتج الذي يحققه الموظف عند قيامه بأي عمل من الأعمال" (الربيق،2004، 10).

وعرّف بدوي الأداء الوظيفي بأنّه "القيام بأعباء الوظيفة من مسؤوليات وواجبات وفقاً للمعدّل المفروض أداؤه من العامل الكفء المدرّب"(رضا،2003، 51).

التّعريف الإجرائي للأداء الوظيفي في هذه الدّراسة: قيام العاملين في معاهد التّدريب الأكاديمي الأمني بتنفيذ المهام والواجبات المنوطة بهم وفق المسؤوليات التي تحدّدها إداراتهم لتحقيق أهداف الوظائف التي يشغلونها، ويحدّدها الباحث في العناصر التّالية (الخصائص الشّخصية، الخصائص المهنيّة، خصائص العلاقات الوظيفية، الخصائص التطويريّة، خصائص الدّافعية الوظيفيّة).

التّعريف الإجرائي لمعاهد التّدريب الأكاديمي الأمني:

هي الوحدات التّدريبية التابعة لإدارة شؤون التّدريب للأمن العام بوزارة الدّاخلية في المملكة العربية السُّعودية، وتقوم بتدريب وتأهيل ضباط وأفراد الأمن العام لكافّة الاختصاصات لتمكين أجهزة الأمن العام من القيام بمسؤولياتها على الوجه الأكمل.

الفصل الثَّاني

أولاً:الأدب النَّظري

المبحث الأول: المنظَّمة المتعلِّمة

المبحث الثاني: الأداء الوظيفي

المبحث الثالث: لمحة عامة عن معاهد التَّدريب الأكاديمي الأمني

ثانياً: الدِّراسات السَّابقة

الفصل الثَّاني

الأدب النَّظري والدِّراسات السَّابقة.

تمهيد:

يشتمل هذا الفصل على عرض للأدب النَّظري المتعلِّق بمتغيرات الدِّراسة: المنظَّمة المتعلِّمة والأداء الوظيفي، ومعاهد التَّدريب الأكاديمي الأمني، ويتضمَّن كذلك عرضاً للدِّراسات السابقة التي تناولت المنظَّمة المتعلِّمة والأداء الوظيفي ذات الصلة بموضوع الدِّراسة، وفي هذا الصَّدد تم تقسيم الفصل إلى قسمين:

أولاً: الأدب النظَّري، ويتكون من المباحث التالية:

المبحث الأول: المنظَّمة المتعلِّمة. المبحث الثَّاني: الأداء الوظيفي.

المبحث الثَّالث: معاهد التَّدريب الأكاديمي الأمني.

ثانياً: الدِّراسات السابقة.

أولاً: الأدب النَّظري.

المبحث الأول: المنظَّمة المتعلِّمة.

مع دخول القرن الواحد والعشرين وحدوث التَّغييرات السَّريعة على كافة المجالات نتيجة ثورة الاتِّصالات والتقدُّم الهائل في تكنولوجيا المعلومات ،كلُّ ذلك فَرض على المنظَّمات واقعاً جديداً تَمثَّل في ضرورة تبنِّيها للمفاهيم الإداريَّة الحديثة، وذلك للتكيُّف مع تلك التَّغيرات، ومن أهم هذه المفاهيم: المنظَّمة المتعلِّمة (عبابنة، 2007، 13).

وتمتاز المنظَّمة المتعلِّمة بأنَّها تعتبر نموذجاً تنظيمياً يتجاوز الأهداف قصيرة الأجل، والتي تهتم بتعظيم قيمة الربحية، فهي تسعى إلى خلق رؤية مشتركة وشاملة للمنظَّمة (الحواجرة، 2011، 174).

مفهوم المنظَّمة المتعلِّمة:

ينبغي على كل منظمة أنْ تصبح منظمة تعلم دائم، وقد قامت العديد من المنظَّمات بتعيين نواب للرئيس لقسم المعرفة أو التَّعلم، أو رأس المال الفكري، وتركَّزت مهامهم على خلق نُظم لإدارة المعرفة تُمكِّن المنظَّمة من تبنِّي سرعة التَّطوير، ويمكن التَّأكيد على أنَّ المنظَّمة المتعلِّمة ليست مستخدمة للمعرفة فقط؛ وإنَّما أيضاً مبتكرةً، ومنتجة للمعرفة؛ وبذلك تصبح مشجعة للمشاركة وللتَّعلُّم(Vemic , 2007, 212) .

وتفرض التَّغييرات السَّريعة في البيئات التَّنظيمية، تزويد الموظفين بالقدرة التَّعليمية الجيدة، إنَّ التَّعلم هو عملية تبدأ من الموظفين، وتتمدد بين فريق العمل، وفي النِّهاية تشمل المنظَّمة بأكملها (Mohammad, Ahmad, Naser, 2012 , 1223).

وقدَّم الباحثون والمفكرون العديد من التَّعريفات للمنظَّمة المتعلِّمة باختلاف تجاربهم وتنوع تخصُّصاتهم، فقد عرَّفها Senge" بأنها المنظَّمة التي تعمل باستمرار على الزِّيادة في قدراتها وطاقاتها وتقوم بتشكيل المستقبل الذي ترغب في تحقيقه" (الرشودي، 2007، 90).

في حين أشار كلٌّ من Marsick, Watkins بأنَّ منظمات التَّعلم تتميز بقدرتها على تمكين الأفراد، وتشجيع التَّعلم، والتَّعاون، والحوار، والاعتراف بالتَّداخل بين الأفراد والمنظَّمة والمجتمعات (الحواجرة، 2011، 173).

وعرَّفها أبو حشيش، مرتجي (2011، 402) بأنَّها " المنظَّمة التي تتَّصف بقدرتها على تمكين العاملين فيها من التَّعلم المستمرِّ، وتعمل على تشجيع التَّعاون والحوار بين أفرادها، والمجتمع مع قدرتها على التكيُّف مع المتغيرات المستمرة".

وجاء عند Nathai ,Pun (2012,9) مفهوم المنظَّمة المتعلِّمة من خلال تعامل المفهوم مع مشاركة الموظَّف وبناء الكفاءة ومدى قدرة المنظَّمة على التغيير؛ لكي تصبح قادرة على المنافسة.

وربط Lewis et al (2008, 290) في تعريفه بين المنظَّمة المتعلِّمة والأداء من خلال تعريفها: بأنها المنظَّمة التي تُحَوِّل الأفكار الجديدة إلى أداء مُطور.

بينما عرَّف Vemic(2007, 210) منظَّمة التَّعلم بأنها: المنظَّمة التي تشجع التَّعلم لكل أعضائها.

وأشار Lewis et al (2008, 291) إلى أفضليَّة استخدام مصطلح "المنظَّمة التي تتعَّلم" بدلاً من مصطلح:"منظمة التَّعلم".

واتفق معه Esposito(2010,10) في أنَّ مصطلح المنظَّمات التَّعليمية هو الأنسب لأنَّ الفرد لايمكنه أنْ يكون متعلماً، فهو دائماً يحتاج للتَّعلم.

ومن خلال الاطلاع على تلك التَّعريفات يمكن استنتاج أن المنظَّمة المتعلِّمة هي: المنظَّمة التي تواكب تغيرات البيئة الخارجيَّة وتستخدم التَّقنية الحديثة في كافَّة تعاملاتها في وجود بيئة ثقافية داعمة للتعلم وقيادة تحويلية لتسيير شؤونها.

نشأة المنظّمة المتعلّمة:

وصف(Kontoghiorghes et al(2005, 186 أربعة من التّأثيرات للممارسات النّظرية التي ساهمت في تشكيل مفهوم المنظّمة المتعلّمة Learning Organization وهي:

المسار الأول:الإدارة الاستراتيجية، حيث غيرت التّركيز من البيئة الخارجيّة إلى الموارد الدّاخلية، مثل الإمكانات البشرية،والمصادر الأساسية للمنافسة.

المسار الثاني: نظرية النُظم التي تدعم فكرة أن المنظّمات نظم ديناميكية ومفتوحة.

المسار الثّالث: نظرية التّعلم النّظري متضمنة مفهوم مستويات التّعلم.

المسار الرابع: دراسة المحتوى التّنظيمي، ويشمل تأثير التّركيبة وثقافة التّعلم التي ظهرت من علم الاجتماع التنظيمي.

ويُعدُّ Senge أول من تحدّث عن المنظّمة المتعلّمة واعتبرها المنظّمة التي يتعلّم فيها الأفراد باستمرار كما ذكرها أبوحشيش، مرتجى (2011، 399).

بينما أشار الحواجرة (2011 ، 165) بأنَّ فكرة المنظّمة المتعلّمة بدأت خلال فترة السّبعينات من القرن العشرين حيث اشتقّت من فكرة وعمل Argyris عن التّعلم التّنظيمي.

فيما أعادت أبو خضير (2007، 102) مفهوم المنظّمة المتعلّمة إلى بداية الثّمانينات الميلادية بعد قيام شركة شل للزيت بالاهتمام بالتّعلم التّنظيمي أثناء تطبيقها التّخطيط الاستراتيجي، وعملت الشّركة بعد ذلك على تشكيل فرق العمل والاهتمام بالاتصالات لتوفير بيئة عمل ناجحة وقادرة على مواكبة التطور، والتغيير في البيئة الخارجية.

العناصر التي ساهمت في ظهور المنظّمة المتعلّمة:

صنّف (Lyle(2012,218-220 العناصر التي ساهمت في نشأة المنظّمة المتعلّمة إلى التّالي:

1/ مناخ اقتصادي واجتماعي: لقد تغيّر المناخ الاقتصادي، والاجتماعي في السّنوات الأخيرة بشكل جذري وتُعد العولمة عنصراً أساسياً في هذا التّغير، إن الانتقال إلى اقتصاد قوامه المعرفة يعتبر عنصراً آخر يتناسب بشكل كبير مع المجال الاقتصادي، والاجتماعي.

2/ بيئة العمل: أسهمت التكنولوجيا والأسواق العالمية في الوجود المتزايد لعالم العمل الظّاهري،وأصبح بإمكان الموظّفين العمل بشكل تعاوني من أيّ مكانٍ بالعالم، وفي أحيان كثيرة لايكون اللقاء وجهاً لوجه، وإنّما يكون عن طريق التّقنية.

3/ توقُّعات العملاء: أصبح العُملاء مشاركين بشكل متزايد؛ فلم يعد دورهم يقتصر على مجرد شراء المنتجات أو الاستفادة من الخدمة، بل إنهم يدفعون بمعايير قياسية من الأداء لمنافسة الآخرين في السُوق العالمي.

4/ اختلاف أدوار وتوقعات العمال: أصبحت متطلّبات الوظيفة تتغيّر كلما تحول المجتمع من عصر الصناعة إلى عصر المعرفة، تحتاج منظّمات المستقبل إلى موظّفي المعرفة على كافة المستويات؛ لأنّ المعرفة تحتل الصدارة في الأهمية لعوامل الإنتاج ونجاح المنظّمات، ويتطلّب ذلك من المنظّمات المعاصرة أنْ تسعى لجذب والاحتفاظ بعمال المعرفة، وتحفيزهم الإيجابي للبقاء في المنظّمة (الرشودي، 2007، 97).

5/ المعرفة: أصبحت المعرفة أحد أهم مصادر الثّروة في العصر الحالي وأضحى العنصر البشري مصدر القوة في المنظّمة، المعرفة هامة لتحسين أداء الموظفين ومطلوبة،لتجديد المنتجات والخدمات، وهي كذلك هامة لتحقيق الميزة التنافسية للمنظّمة (النسور،2010، 19).

وأضاف(Esposito(2010,3-4 العناصر التّالية باعتبارها مساهمة في ظهور مفهوم المنظّمة المتعلّمة :

1/ الفورية: وهي ميل كل منظّمة للعمل بشكل فوري، ويتمثل ذلك في الاستجابة الفورية للتّساؤلات والقدرة على المواكبة بشكل مباشر لأيّ حدث.

2/ الابتكار: ميل أي كيانٍ، أو نشاط، أو تكنولوجيا؛ لإنتاج أفكار جديدة يمكن أنْ ترسخ البرامج الابتكارية.

الفرق بين المنظّمة المتعلّمة،والتّعلم التنظيمي:

في البداية يهمنا تقديم تعريف التّعلم التّنظيمي Organization Learning حيث عرّفه خيره، نصيرة (2011، 6) بأنه "العمليّة التي تسعى المنظّمة من خلالها إلى كسب معارف جديدة، تطمح من ورائها إلى تحسين قدراتها التّنظيمية وتطوير ذاتها، والرفع من كفاءات أفرادها ".

ويرتبط مفهوم المنظّمة المتعلّمة بالتّعلم التّنظيمي إلا أنّ هناك اختلافاً واضحاً بينهما، حيث نجد أنّ مفهوم المنظّمة المتعلّمة يركّز على الاستراتيجيات، ومن خلاله تُسن الأنظمة والممارسات للارتقاء بالتّعلم الجماعي داخل المنظّمة، أمّا التّعلم التّنظيمي، فيهتم بالكيفية والطريقة التي يحدث من خلالها التّعلم التّنظيمي في المنظّمة (Nathai, Pun,2012,9).

بينما شرح(Aggestam(2006,296 الاختلاف بين المنظّمة المتعلّمة، والتّعلم التّنظيمي في التالي:

1/ تركّز المنظّمة المتعلّمة بشكل أكبر على التّهديدات الخارجيّة ،كسبب لنشأة التّعلم ، بينما يركّز التّعلم التّنظيمي بشكل أكبر على الأمور الدّاخلية للأداء والتّعلم كجزء من حالة الأفراد داخل المنظّمات.

2/ المنظَّمة المتعلِّمة عبارة عن رؤية، وهي قادرة على تلبية مطالب بيئاتها الدّاخلية والخارجية ،بينما التّعلم التّنظيمي عبارة عن دورة تعلم مستمرة.

وفرّق Lyle (2012, 217) بين المفهومين من خلال الجانب النّظري والتّطبيقي حيث أشار إلى أنّ المنظَّمة المتعلِّمة كإطار عمل نشأت من نظريّة التّعلم التّنظيمي، فالتّعلم التّنظيمي هو جانب نظري من دراسة نماذج التّعلم المستخدمة في المنظّمات إلى طرح النّظريات، ويتعلق هذا الجانب بفهم الكيفية التي تتعلم بها المنظّمات كوحدات ومدى إسهام التّعلم الفردي في التّعلم الجماعي، ومدى تأثيره على قدرة المنظَّمة، أمّا المنظّمات المتعلِّمة فهي تمثل الجانب التّطبيقي العملي لنظرية التّعلم التنظيمي وتستفيد من هذه النظريات في تحديد الطرق التي تسهم في التّطوير المستمر، إنّ إدراك الاختلاف يتيح الفرصة للتّركيز على منظّمة التّعلم ومناقشة العناصر التي تسهم في ظهور منظّمة التّعلم.

فيما حدّد (2005, 186) Kontoghiorghesetal et al الاختلافات في أنّ الدّراسات السّابقة عن التّعلم التّنظيمي ظهرت من التّحقيق الأكاديمي ،بينما الدّراسات عن المنظّمة المتعلِّمة تطّورت بشكل أساس من الممارسة، في التّعلم التّنظيمي يكون التّركيز على المتعلمين الأفراد، أمّا منظّمة التّعلم فيكون التركيز على المستويات الفردية، والجماعية، والتنظيمية،إذ ينظر للمعرفة في التّعلم التّنظيمي؛ بأنّها تكمن في الأفراد أمّا المنظّمة المتعلّمة فتكْمُن المعرفة في الذاكرة التنظيمية.

وميّز البغدادي، العبادي (2010، 50) الفرق بين المنظّمة المتعلِّمة والتّعلم التّنظيمي في اعتبار التّعلم التّنظيمي أحد العناصر الأساسيّة والهامة لبناء منظمة التّعلم بمعنى أنّ المنظّمة المتعلّمة الكل، والتّعلم التنظيمي الجزء من الكل.

إدارة التفاعل البشري والمنظَّمة المتعلِّمة:

أشار(Broninski,Khorhonen (2012,120 بأنّ الدّعم التقني والمنهجي لعمل المعرفة التعاوني، والتّعلم التنظيمي يعتبر دعماً أوّليًا، إن إدارة المعرفة وأدوات العمل الجماعي في المنظّمة قد ساهمت في جعل الاتصالات أكثر سرعة بشكل عام ، ولكن يعيب عليها ضعف قدرتها على جعل التّعاون البشري أكثر فاعلية.

وعرّف(Broninski,Khorhonen (2012,120 إدارة التّفاعل البشري بأنّها نظرية شاملة للعمل التعاوني يقدم أسس الإدارة ونماذج عمليات الأعمال المركّزة على عمل المعرفة.

فيما قدّم(Broninski,Khorhonen(2012,124 السمات الأساسيّة للعمليات المدارة بشرياً، وهي كما يلي:

1/ وضوح الاتصال: يتوجب على التُّكنولوجيا التَّعاونية تقديم تمثيل قوي للمشاركين في العملية، وتحديد لأدوارهم ومصادر معلوماتهم الخاصة.

2/ الإرسال المنظم: من أجل إدارة تفاعل النَّاس بشكل أفضل؛ فإنَّ اتصالاتهم يجب أنْ يتم ضبطها وتكون موجهة للهدف.

3/ دعم العمل الذهني: لدعم العمليَّة المدارة بشرياً يجب الإقرار بمعالجة المعلومات البشريَّة (الوقت،الجهد الذهني)،وتحويل المعلومات إلى معرفة وأفكار.

4/ إدارة داعمة للنشاط بدلاً من إدارة تصف النشاط.

5/ عمليات تغيير العمليَّات: يعمل نظام إدارة التَّفاعل البشري على فرض الهيكل من خلال القيام بصياغة العمل بطريقة رسمية كعملية، ومن خلال وضع أدوات التَّعاون في سياق عملية محددة يجعل العمل أكثر فاعلية.

وأوضح (Broninski,Khorhonen(2012,125 العلاقة بين المنظَّمة المتعلِّمة وإدارة التَّفاعل البشري، باعتبار التَّعاون أساسياً وهاماً للمنظَّمة المتعلِّمة؛ لأنه يسهم في تطوير مهارات وخبرات العاملين، أمَّا إدارة التفاعل البشري فإنَّها تسمح للمنظَّمة بهيكلة العمل حول التَّعلم متسببة في ارتفاع وتطور أداء المنظَّمة.

مستويات التَّعلم:

يهتم مصطلح المنظَّمة المتعلِّمة بتحقيق التغيير والتَّطوير في الهياكل التَّنظيمية ،وإجراءات العمل ،وطرق إدارة الموارد البشرية، ويمكن تقسيم مستويات التَّعلم في المنظَّمة المتعلِّمة إلى ثلاثة أقسام وهي (خيره، نصيره، 2011 ، 5):

1/ التَّعلم الفردي: ويعني التَّعلم الذي يقوم به الفرد نفسه، ويعتبر أقل رسمية وتقنيناً في المنظَّمة.

2/ التَّعلم الجماعي: وهو التَّعلم الذي يكون بين الأفراد عن طريق فرق العمل، ويحدث من خلال الأعمال والمهام التي تقوم بها الجماعة وبطريقه تعاونية، ويكون دور الإدارة في هذا التَّعلم لازماً بتركيزها على المتابعة وتسهيل طرق وأساليب التَّعلم.

3/ التَّعلم التَّنظيمي: يحدث على مستوى المنظَّمة،ويكون عن طريق حفظ نتائج أعمالها وتجاربها.

أبعاد المنظَّمة المتعلِّمة:

تستطيع المنظَّمة أنَّ تتحول إلى منظَّمة متعلمة، وذلك من خلال امتلاكها مجموعة من الأبعاد، والتي تستطيع أنْ تتعامل بها مع التَّغيير بشكل فاعل، وقدَّمها البَغدادي، العبادي (2010 ،74 – 77) في الأبعاد التَّالية:

1/ القيم الثّقافية: وتركّز على ثقافة التّعلم باعتبار أنّ التّعلم المستمر يسهم في إكساب المنظّمة المتعلّمة المهارات والقدرات؛ لتحقيق طلبات العميل المتغيرة.

2/ التزام الإدارة والتّمكين : التزام القيادة العليا بدعم عملية التّعلم ، واتباعها أسلوب التّمكين يساعد في تعظيم قدرة العاملين على التّعلم.

3/الاتصال: إن شبكة الاتصال الفاعلة داخل المنظّمة تعزّز التّعلم وتوفر المدخل للمعرفة الظاهرة.

4/ نقل المعرفة : نقل المعرفة وتوفرها للعاملين ،وتشجيع التفاعل في المنظّمة يتيح المجال لتطوير المهارات ويوفر قاعدة معلومات للأفراد وفرق العمل.

5/ خصائص العاملين: تملك منظمة التّعلم سياسة في مواردها البشريّة تركّز على عملية الاختيار المناسبة للعاملين ، والاهتمام بالتّعلم المستمر، والتّدريب، وتطوير المهارات.

وحدّد Marquardt أبعاد المنظّمة المتعلّمة في العناصر التّالية، وهي (الرشودي،2007، 98-99):

1/ توقع التّغييرات المستقبليّة في البيئة الخارجية، والاستعداد للتكيُّف مع تلك التّغيرات.

2/ التّطوير المستمر في الإجراءات، والعمليات، والخدمات الجديدة للمنظّمة.

3/ نقل المعرفة بين كافة أجزاء المنظّمة، وبين غيرها من المنظّمات الأخرى بسرعة وسهولة.

4/ استثمار طاقات المنظّمة البشريّة في جميع المستويات.

5/ استقطاب واختيار أفضل الكفاءات البشرية المؤهلة للعمل داخل المنظّمة.

6/ تحفيز التّحسين المستمر في جميع مستويات المنظّمة.

إنّ ظهور هذا المفهوم ليكون أحد المفاهيم الإدارية الحديثة جعله يتميز بمجموعة من الأبعاد، وهي (Yang, Watkins,Marsick, 2004, 33):

1/ التّعلم المستمر: ويتعلق بتوفير فرص التّعلم لكافة أعضاء المنظّمة.

2/ تحقيق الحوار والمناقشة: وهي الجهود المبذولة من المنظّمة ؛لخلق ثقافة الحوار والمناقشة ، وتقبل الآراء بين العاملين.

3/ تعلُّم الفريق: يقوم على روح التّعاون واستخدام مهارات التّعلم التّعاوني ؛ للاستفادة الفعّالة من فرق العمل.

4/ التّمكين : ويعني إتاحة الفرصة لأعضاء المنظّمة للمشاركة ، وتقديم التغذية الراجعة للأعضاء.

5/ تبادل التّعلم: يشمل تأسيس مشاركة، وتبادل التّعلم داخل وخارج المنظّمة من خلال أنظمة تساعد على تنفيذ ذلك.

6/ أنظمة الاتصال: تعكس الفكر العالمي، وتحقق الاتّصال الفعّال مع البيئة الدّاخلية والخارجيّة للمنظّمة؛ وذلك لمواكبة التّغييرات المتسارعة.

7/ القيادة الاستراتيجية: إظهار مدى قدرة القادة على استخدام التّفكير الاستراتيجي ؛ لإحداث التغيير ونقل المنظّمة إلى اتجاهات وأفكار جديدة.

ما تمتاز به المنظّمة المتعلّمة عن المنظّمات التّقليدية:

تمتاز المنظّمة المتعلّمة عن المنظّمة التّقليدية بتركيزها على عدد من المحاور وهي (خضر،2008 ، 31-32):

1/ شكل التّنظيم: تقوم المنظّمة المتعلّمة على الهيكل الأفقي الذي يسمح بإزالة الحواجز والحدود بين الوظائف والدّوائر بالمنظّمة، بينما المنظّمة التّقليدية تعتمد على الهيكل العمودي والذي يُعيق نشر وتوزيع المعرفة داخل المنظّمة.

2/ طبيعة الوظائف: تتحول المهام والوظائف داخل المنظّمة المتعلّمة من مهام روتينية إلى مهام للتّمكين تجعل العاملين يتحركون بفاعلية ومرونة، ويمتلكون الصّلاحيات المناسبة لذلك، بينما تكون مهام المنظّمة التّقليدية روتينية.

3/ أنظمة الرقابة: تسمح المنظّمات المتعلّمة بالانتقال من الطّابع الرّسمي إلى المشاركة من قبل الأفراد بكافة المعلومات عبر فتح قنوات اتصال داخل المنظّمة تسهم في الوصول إلى التّعلم، أمّا المنظّمة التّقليدية فتعتمد على الطابع الرّسمي.

4/ استراتيجية المنظّمة: تعمل المنظّمة المتعلّمة على توفير استراتيجية تسمح باستخدام مواردها بطريقة أفضل، وتشارك العاملين في تطوير استراتيجيتها ، وتتيح تقديم المقترحات والحلول للمشاكل من قبل العاملين، بينما لاتملك المنظّمة التّقليدية تلك الاستراتيجية.

5/ الثّقافة التّنظيمية: تمتلك المنظّمة المتعلّمة مجموعة من القيم والمعتقدات تهتم بقيمة التّعلم وتسعى إلى إشاعته مما يسهم في تكيُّف المنظّمة وتطوُّرها، بينما لاتملك المنظّمة التّقليدية هذه الميزة.

وقدّم Kontoghiorghes et al (2005,187) عدة توجُّهات تُميز منظمة التّعلم عن غيرها وهي:

التوجُّه الأول: التوجُّه المعياري الذي ينظر للتّعلم بأنّه يحدث تحت ظروف معينة، ويمكن تحديد منظّمة التّعلم بمجموعة داخليّة من الشّروط التي تؤكد التّعلم وتتطلّب اتباعه.

التوجّه الثاني: ويتعلق بالجانب التنموي، وينظر لمنظمات التّعلم بأنها متطوّرة وتتحول بمرور الوقت.

التوجُّه الثالث: الكفاءة والقدرة ، وينظر لأساليب التَّعلم بأنَّها شرعيَّة وبأنَّ التَّعلم كامن في الثقافة وبنية المنظَّمة بشكل أساسي.

متطلبات بناء المنظَّمة المتعلِّمة:

مع التَّنافس القوي وتقدم التُّكنولوجيا واحتياجات العميل المتغيرة، فإن المنظَّمات تحتاج إلى الكثير لتصبح منظَّمات متعلِّمة قادرة على مواكبة التَّطور، ويمكن تحديد تلك المتطَّلبات في(Garvin (2008,2-4 et al:

أولاً / بيئة تعلم داعمة: تمتاز هذه البيئة بتوفر العناصر التَّالية وهي:

أ/ السَّلامة النفسية.

ب/ تقدير الاختلافات.

ج/ الانفتاح على الأفكار الجديدة.

د/ وقت مناسب للتَّفكير.

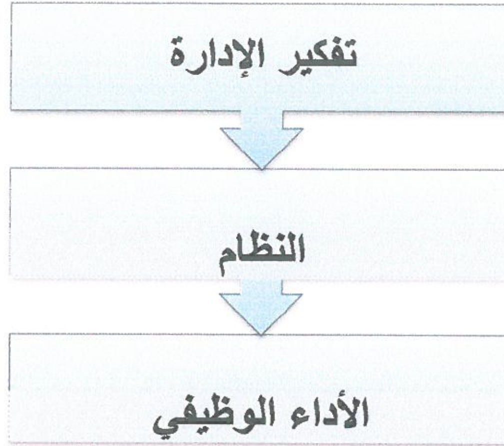
ثانياً /عمليات وممارسات التَّعلم الواقعية: تنشأ منظَّمة التَّعلم من سلسلة من الخطوات الواقعيَّة والأنشطة المنظَّمة بشكل واسع تشمل التَّجريب، جمع المعلومات لمواكبة التَّطورات وتوجهات العميل، وسرعة التقنية، التَّحليل والتَّفسير لتحديد وحل المشاكل،استخدام التَّعليم والتَّدريب لتطوير الموظفين الجُدد والقدامى.

يتطلَّب في هذه العمليَّة استخدام أسلوب المشاركة في المعرفة بين الأفراد والجماعات وبين المنظَّمات، مشاركة المعرفة هنا ممكن أنْ تكون داخل المنظَّمة أو تكون موجَّهة خارجياً من خلال الدَّورات المنظَّمة مع العملاء ، أو الخبراء المعنيين للحصول على وجهة نظرهم عن نشاطات وتحديات المنظَّمة.

ثالثاً: القيادة الداعمة للتعلم: يتأثَّر التَّعلم في المنظَّمة بشكل كبير بسلوك القيادات، فعندما يسأل القادة ويتيحون المجال للموظفين للمشاركة والنِّقاش يشعر العاملون بالدَّافعية للتَّعلم، كما أنَّ القادة إذا اهتموا بالوقت للدِّراسة و التَّفكير في تحديد المشكلة، ونقل المعرفة فإنَّ ذلك سيسهم في تذليل الصُعوبات وبذلك حلّ المشاكل التي تواجه المنظَّمة.

وربط (Seddon,Donovan(2010,5.11 بين تفكير القيادة والنِّظام والأداء التَّنظيمي ويوضحها الشكل (1)، حيث تحتاج المنظَّمة المتعلِّمة إلى قيادة قادرة على التَّعلم والانتقال من النِّظام السَّائد للإدارة إلى نظام التَّفكير الحديث، يتعامل القادة مع منظَّماتهم باعتبارها نظاماً ويفهموا الطَّبيعة الحقيقيَّة للمشاكل التي تواجههم،ويساهموا في وضع الحلول للمشاكل ممَّا ينعكس على تحسين وتطوير الأداء في المنظَّمة.

الشكل (1) العلاقة بين تفكير الإدارة والنِّظام والأداء الوظيفي.



(Seddon,Donovan,2010,5.11)

أهمية المنظَّمة المتعلِّمة:

تنبع أهمية المنظَّمة المتعلِّمة من ضرورة تطبيق التَّعلم التَّنظيمي باعتباره الرَّكيزة الأساسيَّة خصوصاً في ظلّ المعاناة من تكرار الأخطاء وعدم الاستفادة من التَّجارب السَّابقة، فأغلب المشاكل التي تواجهها المنظَّمات عبارة عن أخطاء متكرِّرة في كل عام، وتتمثل أهمية تطبيق المنظَّمة المتعلِّمة في التَّالي (صباح، 2010، 23):

1/ سرعة التكيُّف ومواكبة التَّغيرات في البيئة الخارجيَّة.

2/ تطوير وتحسين التَّعلم الجماعي والفردي.

3/ الاستفادة من نتائج التَّعلم لتحقيق نتائج أفضل.

4/ زيادة قدرات العاملين بالمنظَّمة وإتاحة المجال لهم للمشاركة وتوفير فرص التَّمكين .

5/ الاهتمام بإدارة المعرفة وتطويرها وتحسينها.

6/ الاستفادة من تجارب المنظَّمة السَّابقة داخلياً وخارجياً.

7/ الاهتمام بالمستقبل والتنبؤُّ بالتَّغيرات والاستعداد لها.

8/ الاستفادة من التقنية واستثمارها لتعظيم الإنتاج والتَّعلم.

نشاطات المنظَّمة المتعلِّمة:

تتميز المنظَّمة المتعلِّمة بتركيزها على خمسة أنشطة أساسيَّة، ولكل نشاط من هذه الأنشطة منظومته العقليَّة المتعلِّقة به، ومن خلال دمج النُظُم والعمليَّات الدَّاعمة لهذه الأنشطة تستطيع المنظَّمة إدارة التَّعلم بفعالية عالية، ويمكن تحديد هذه الأنشطة في النِّقاط التالية (البغدادي، العبادي، 2010، 69-70):

1/ حل المشكلات نظمياً: استخدام الأساليب العلميَّة في تحديد المشكلة، والتَّأكيد على الاهتمام بجمع البيانات، واستعمال الأدوات الإحصائية البسيطة.

2/ استخدام التَّجريب: استخدام البحث النَّظمي للحصول على المعرفة الجديدة وفحصها.

3/ التَّعلم من التَّجارب: قيام المنظَّمة بصفة مستمرة بفحص نجاحاتها، إخفاقاتها، تقييم نتائجها، تدوينها، إتاحة الفرصة للأفراد للاطلاع على تلك الدروس المستفادة من التَّجارب السَّابقة، وعلى هذا فإنَّ الخبرات لا تكون معرَّضة للضَياع.

4/ التَّعلم من الآخرين: يتنوع التَّعلم من التَّحليل الذاتي للأفراد والأفكار التي تأتي من البيئة التي يعيش فيها الأفراد إلى الاهتمام ، والنَّظر للمنظَّمات الأخرى باعتباره يتيح مجالاً خصباً للأفكار والإبداعات، ويحتاج إلى استخدام التكنولوجيا والاتصالات لإحداث المشاركة الواسعة داخلياً وخارجياً.

5/ نقل المعرفة: تحتاج المنظَّمة المتعلِّمة إلى نقل المعرفة بسرعة وفاعلية في مختلف أرجائها، وتسهيل عملية المشاركة في الأفكار بين كافة أفراد المنظَّمة باستخدام مجموعة من الآليات المساعدة في نقل المعرفة مثل التقارير المكتوبة والشفوية.

تطوير المنظَّمة المتعلِّمة

لتطوير المنظَّمة المتعلِّمة ينبغي الاهتمام والتَّركيز على مجموعة من العناصر الهامَّة، وهي: (Lewis et al,2008,291)

1/ القادة الذين يخطِّطون لخوض المخاطر المحسوبة وتجربتها.

2/ عدم مركَّزية اتخاذ القرار والاهتمام بتمكين الموظَّفين.

3/ قوائم مراجعة المهارات لمشاركة التَّعلم والاستفادة منه.

4/ تصميم المكافآت والهياكل وإتاحة الفرصة لمبادرات الموظفين.

5/ وضع النتائج طويلة الأمد في الاعتبار ومتابعة أثرها على عمل الآخرين.

6/ الاستخدام المتكرِّر للوظائف التبادليَّة على أساس يومي.

7/ فرض التَّعلم من الخبرات بشكل يومي.

8/ ثقافة التقييم والحوار.

أهم نماذج المنظَّمة المتعلِّمة:

تختلف الاستراتيجيات والمداخل التي تتبعها المنظَّمات في ممارسة عملية التَّعلم التَّنظيمي والتَّحول للمنظمات المتعلِّمة،ومن الطبيعي أنْ يكون هناك العديد من النَّماذج المتعلقة بالمنظَّمة المتعلِّمة (الرشودي، 2007)، (صباح،2010)، (النسور،2010) ويمكن إيضاح بعض تلك النماذج من خلال التالي:

أولاً: أنموذج (1990) Senge :

وضع Senge هذا النَموذج عام 1990 وحدَّد خمسة عناصر ينبغي للمنظَّمة التي ترغب في أن تكون منظمة متعلمة الالتزام بها (زايد وآخرون،2009، 5) ونستعرض فيما يلي ملخصاً لتلك الأبعاد.

1-التَّمكين الشَّخصي للأفراد: امتلاك الأفراد مستوًى عالياً من الإتقان العلمي، والمهني، وتصل المنظَّمة لذلك من خلال اتخاذها منهج التَّعلم المستمر الذي ينعكس على دور الأفراد داخل المنظَّمة،ويسهم في تحقيق الأهداف المرغوب فيها، ويتطلَّب التَّمكين الشَّخصي أن يصبح لدى الفرد إدراك وفهم عالٍ للواقع دون تحيّز وإساءة (خضر،45،2008).

2- الرؤية المشتركة: يتمركَّز مجالها على بناء المعنى المشترك الذي يعتبر حساً جماعياً يشكِّل أهمية للمنظَّمة، ويقوم هذا الحس على اقتراح فريق العمل أثناء جلسات مشتركة مع الفرق الأخرى في المنظَّمة لبناء رؤية مشتركة وإعداد خطط للتَّنفيذ من أجل تحقيق أهداف المنظَّمة (الرشودي،2007،128).

إنَّ الرؤية المشتركة تسهم في المحافظة على بقاء المنظَّمة وتسهم في توفير ثقافة تعليمية تتناسب مع تطلُّعات تلك الرؤية وتشجّع وتدعم عمليات بناء فرق العمل؛ لتحقيق ما ترغبه المنظَّمة (خضر،2008،48).

3-تعلُّم الفريق: يعتبر بناء الفريق جزءًا أساسياً لتحسين الأداء المنظَّم، وتعتمد وحدات التَّطوير التَّنظيمي على فرق العمل لقدرتها على حلِّ المشاكل والسَّيطرة على الأداء ، من خلال القدرة والثِّقة والاتصالات المفتوحة والعلاقات المتبادلة بين أعضاء الفريق (خضر،2008،49).

فرق العمل هي التي تبني الرَّوابط بين الفرد والمنظَّمة ، وتجعل المنظَّمة تدرك وتستخدم الموارد الكامنة لدى العاملين، هناك طرق عديدة تتعلَّم بها فرق العمل، ومنها:توليد المعرفة من خلال تحليل القضايا المعقدة في المنظَّمة، والسَّعي لحل المشاكل باستخدام الأسلوب الجماعي (الرشودي،2007، 134).

4- التَّفكير النَّظمي: التغيرات المتسارعة في أنظمة البيئات الخارجيَّة جعل من الصُعوبة التنبؤ بهذه التغيرات وتوقع سلوكياتها، ومن هنا أصبح من الضَّروري تبني أنماط تفكيرية حديثة للتَّعامل مع هذه التَّغيرات، والقدرة على التكيُّف مع سلوكياتها، ومن هذه الأنماط النَّظر للمنظَّمة كنظام شامل له ارتباطات داخليَّة وخارجية بأنظمة البيئة، قام Senge بإدخال التَّفكير التَّنظيمي في مجال عملي لبناء المنظَّمات المتعلِّمة،

وأكّد على أهميّة الاعتماد على الطرق الخطيّة ذات الاتجاه الواحد لدراسة المشاكل مع الاعتماد على عمليات المراجعة والتقييم (بكار،2002،34).

5- النّماذج الذّهنية: يقصد بهذا المصطلح نظرة الشّخص للعالم الخارجي والعمليات العقليّة التي يفكر بها ويتصرّف على ضوئها . إنّ الفرد يقوم بتخزين ما يتعلّمه في الذّاكرة ويتحوّل مع دوران عجلة التّعليم إلى افتراضات وتصرُّفات للتّعامل مع الحياة، وتُسمّى هذه الافتراضات بالنّماذج الذهنية، وتُقسّم إلى نماذج ذهنيّة متصدّعة يبحث أصحابها عن تحقيق المصالح والانفراد بالمكاسب، وهناك نماذج تقوم على المشاركة والتّعاون وتحقيق الأهداف، ونماذج ذهنيّة تُسمّى نماذج النّظرية المناسبة بحيث يحدد كل شخص الطّريقة المناسبة، ويقوم الأفراد بوضع أهدافهم وتقييم سلوكياتهم (حضر، 2008، 46).

ثانياً: أنموذج Marquardt (1996):

استطاع Marquardt بعد تجارب عديدة في مجال التّعلم التّنظيمي من التّوصل إلى أنموذج للمنظّمة المتعلّمة، ويتكون أنموذج ماركردت من خمسة أنظمة فرعية وهي (الرشودي،2007،100):

أ/النّظام الفرعي للتعلُّم: يعتبر نظام التّعلم عنصراً هاماً في المنظّمة المتعلّمة ويشتمل على مستويات التّعلم،أنماط التّعلم،مهارات التّعلم الضّرورية، تتكون مستويات التّعلم من الفرد، والجماعة، والتنظيم، أمّا أنماط التّعلم ، فتتكون من النّمط التّكيُّفي والنّمط التّنبُّئي، والنّمط التّفاعلي،وتشتمل مهارات التّعلم على التّفكير النّظمي، والنّماذج العملية، والتّمكن الشّخصي، والتّعلم الذاتي والحوار.

ب/النّظام الفرعي للتّنظيم: يستخدم هذا المصطلح للإشارة إلى الهيكل التّنظيمي والثّقافة التّنظيمية ويتكون النّظام الفرعي للتّنظيم من أربعة فروع، وهي: الرؤية، والثقافة، والاستراتيجية، والبناء التنظيمي (أبو خضير،2007،127- 128).

ج/النّظام الفرعي للأفراد: يشكل نظام الأفراد وسيلة المنظّمة في التّعلم، وتحقيق الأهداف، ولكي يتحقق الاستثمار الجيد لهذا النّظام ؛ فإنه يستدعي تمكين الأفراد،زيادة قدراتهم في التّعلم، منحهم الصلاحيات،تزويدهم بالمعرفة والمعلومات والمهارات ممّا يسهم في ارتفاع روحهم المعنوية، وإحساسهم بالولاء والانتماء وينتج عنه تحسين أداء المنظّمة (حضر،2008، 62).

د/النّظام الفرعي للمعرفة: هو النّظام الذي يقوم بإدارة عمليّات إيجاد واكتساب المعرفة، ويشمل على مجموعة من العمليات وهي: (أبوخضير،2007، 130):

1/إيجاد واكتساب المعرفة. 2/ تخزين المعرفة. 3/البحث عن البيانات وتوفيرها. 4/تحليل البيانات. 5/نقل المعرفة، ثم نشرها داخل المنظَّمة.6/تطبيق المعرفة والمصادقة عليها.

هـ - النِّظام الفرعي للتَّقنية: يتكون النِّظام التَّقني من الأجهزة، والتقنيات، والشبكات، والأنظمة والهياكل، وتقوم العمليَّات على تبادل المعلومات والمعارف بطريقة أسهل وأسرع (خضر،2008، 63).

وأضافت أبوخضير (2007، 132) مجموعة من الخصائص التي تسهم الأنظمة الفرعيَّة السَّابقة في إيجادها للمنظَّمة، وهي:

1/ تتعلم وتفكر المنظَّمة كأنها كتلة واحدة.

2/ يشكل التَّعلم أهميَّة استراتيجية تتكامل مع العمليات والأنشطة الأخرى.

3/ الاهتمام بالتَّعلم الإبداعي والابتكاري.

4/ يتوفر للمنظَّمة القدرة على التكيُّف مع البيئة الخارجيَّة والتَّجديد.

5/ توجد بيئة تشجع وتكافئ الأفراد والجماعات من أجل تسريع عمليَّات التَّعلم.

6/ توافر شبكات الاتصال وتبادل المعلومات والمعارف.

7/ يمتلك كل فرد الرَّغبة والدافع للتَّحسين والتَّطوير المستمر للأداء.

8/ يكون الحماس والتأمُّل من الأنشطة اليوميَّة الموجودة في المنظَّمة.

9/ يمتلك الأفراد الصلاحيات للمساهمة في إنجاز المهام المكلَّفين بها.

ثالثاً: أنموذج(1997) Redding:

استطاع Redding تصميم نموذج يرتكز على بعدين أساسيين، وهما (الرشودي،2007، 112):

أ/ بعد مستوى التَّعلم: ويتكون من التَّعلم الفردي، وتعلم الفريق، وتعلم المنظَّمة.

ب/ بعد منظومة التَّنظيم: ويتكون من الرؤية، الاستراتيجية، القيادة، الثقافة، البناء والاتصال، نظم المعلومات، إدارة الأداء، التَّقنية.

ويقوم النموذج على ستِّ خطوات، وهي:

1/ تحديد الهدف.

2/ اختيار أداة التقويم ومنهجيته.

3/ إدارة التَّقويم والكشف عن النَّتائج.

4/ تطوير الاستراتيجية للمنظَّمة المتعلِّمة.

5/ تخطيط مبادرات المنظَّمة المتعلِّمة.

6/ تطبيق مبادرات المنظَّمة المتعلِّمة.

رابعاً : أنموذج James (2003).

ركَّز هذا النموذج على تلافي الانتقادات التي وُجِّهت للنَّماذج السَّابقة، والمتمثِّلة في اعتمادها على الأوامر، والسلطة، والتقسيم، وضعف التَّكيُّف مع البيئة الخارجيَّة، وقد تطلَّب تصميم الأنموذج اهتمامه بالمكونات التَّالية (النسور، 2010، 29-30):

1/ القيادة: وهي توجد في أعلى التَّنظيم وتركِّز على التَّعلم وتوفير الرؤية.

2/ الثقافة: وتتميز بالمساواة والعدالة في توزيع المكافآت.

3/ الاستراتيجيات: تساهم كافة المستويات التَّنظيمية في صياغة الاستراتيجيات.

4/ دمج الآليات: تهتم بربط المنظَّمة أفقياً ورأسياً، وتنمي المشاركة بين كافة الوحدات.

5/ البناء الأفقي: تميل المنظَّمة إلى البناء الاتحادي شبه المستقل.

6/ صنَّاع المعرفة: يصبح العاملون في المنظَّمة صناع معرفة يمارسون نشر المعلومات ، ويطورون مهاراتهم.

ونظراً لكثرة نماذج منظَّمات التَّعلم المختلفة والمنتشرة بشكل واسع؛ فإنَّه من المستحيل تطبيق نموذج واحد محدد لمنظمة التَّعلم داخل أي قطاع حكومي أو خاص (Nathai, Pun ,2012,9).

ومن خلال مراجعة هذه النماذج، فإنَّ الباحث يرى أنَّها تشابهت كثيراً في بعض خصائص المنظَّمة المتعلِّمة حيث اهتمت النماذج بالتالي:

- التَّعلم بكافة مستوياته الفردي، والجماعي، والتنظيمي.
- الجانب التَّنظيمي الذي يدعم عملية التَّعلم في المنظَّمة، ويهتم بالهيكل التَّنظيمي الأفقي.
- التَّمكين .
- الثقافة الدَّاعمة لعملية التَّعلم.
- الرؤية المشتركة.
- أما من حيث الاختلاف، فقد ركَّز نموذج Senge على النَّماذج الذهنية باعتبارها الأساس الثالث من أسس المنظَّمة المتعلِّمة.
- وركَّز نموذج كلَّ من Marquardt ،Redding على التقنية؛ نظراً لأهميتها في تنفيذ الأعمال.

مبررات التّحول إلى المنظّمة المتعلّمة:

ساهمت التطورات الحديثة التي شهدها العقد الأخير من القرن الحادي والعشرين الميلادي في المجال التقني والاجتماعي والاقتصادي إلى إحداث التّغيير في بيئة العمل، واتضح أنّ المنظّمات التي لاتستطيع التكيف، ومواكبة التّغيير عن طريق التّعلم التّنظيمي وتسريع مستويات الأداء، وتحسين جودة أعمالها ومنتجاتها، ستنتهي في مدة قصيرة، أمّا المنظّمات التي تستطيع أنْ تحوّل نفسها إلى منظّمات متعلّمة ستصبح قادرة على الاستمرار والبقاء (النعيمي، نايف، 2012، 175).

وهناك العديد من المبرّرات التي تجعل المنظّمات تتبنّى التحوُّل إلى المنظّمات المتعلّمة،ويمكن تلخيصها في (أبوخضير،2007، 106-107):

1/ تحقيق مستوى أداء أعلى للمنظّمة: تسعى معظم المنظّمات إلى تحسين مستوى أدائها بأقصى ما يمكن، ويهتم أغلب المديرين بهذا الهدف بطرق مختلفة، منها: إدارة الجودة الشّاملة وفرق العمل، وتحسين قدرة المنظّمة على الابتكار.

2/ تحسين الجودة: يتمثل ذلك في أنّ هناك ارتباطاً، وتشابهاً بين فكرة المنظّمة المتعلّمة والجودة الشّاملة ، فتمتاز المنظّمات التي تلتزم بمبادئ الجودة الشّاملة بقدرتها على التحوُّل إلى منظّمات متعلّمة.

3/ إرضاء العملاء: يمتاز العصر الحالي بالمنافسة الشّديدة، وبذلك أصبح للعملاء دور هام ومؤثر في بقاء المنظّمات، وقدرتها على الاستمرار، تقوم المنظّمة بالاستفادة من العملاء من خلال آرائهم ورغباتهم وتحقيق حاجاتهم، وبذلك تستطيع تطوير نفسها، وتحقيق المنافسة.

4/ تحقيق ميزة تنافسية للمنظّمة: تسهم الميزة التّنافسية في تحقيق تفوق المنظّمة من خلال قدرتها على التّعلم أسرع من منافسيها.

5/ إيجاد قوة عمل تمتاز بالحماس والطّاقة والالتزام: يتّطلب ذلك أنْ تقوم المنظّمة ببذل جهود عظيمة؛ لتعليم الموظفين ما يدخل في مجال اهتمام منظّمتهم، وكذلك تعليم المديرين كيف يعملون على نشر ثقافة التّميز والإتقان، وتحديد الرؤية.

6/ إدارة التّغيير بنجاح: تسهم المنظّمة المتعلّمة في مساعدة الأفراد على مواكبة التّغيير، والتكيف معه بطريقة سهلة وسريعة.

7/ إبراز الحقيقة: تقوم المنظّمة المتعلّمة على تصحيح الأخطاء وتقديم المكافآت على من يكتشفها، حيث تتيح المنظّمة المتعلّمة الفرصة لمنسوبيها على إظهار الحقائق والحريّة في الاعتراف بالخطأ.

8/ تكنولوجيا المعلومات: أصبحت المعلومات أهم مصادر الثَّروة وصارت المعرفة ضرورة لتحسين أداء العاملين وتطويره ، وبذلك فإنَّ انتشار استخدام تكنولوجيا المعلومات ؛ أدَّى إلى تغيير أسس المنافسة في الأعمال، حيث برزت الحاجةُ إلى إدارة هذه الموارد على أساس استراتيجي (النعيمي، نايف، 2012، 176).

بينما حدَّد (Vemic(2007,213 مبرِّرات التحول للمنظَّمة المتعلِّمة في ثلاث نقاط أساسية وهي:

1/ تطوير الموظفين، وتحقيق الدافعية، والمرونة، وبذلك يصبح الموظفون أكثر ابتكاراً وتفاعلاً.

2/تحسين فرق العمل وجعل مشاركة المعرفة والاعتماد المتبادل الأساس في عملها.

3/ يصبح للمنظَّمات المنتجة إنتاجية أكبر وخدمات متميزة، وتحقيق الأفضلية التَّنافسية.

خطوات بناء المنظَّمة المتعلِّمة:

بناء المنظَّمة المتعلِّمة يحتاج إلى إدارة تغيير تتميز بالثَّبات والاستمرارية، واستراتيجيات للاتصال قبل وبعد التَّطبيق (البغدادي، العبادي، 2010، 68).

إنَّ امتلاك المنظَّمة المتعلِّمة للعديد من الخصائص يُمكِّنها من الاستعداد الأكبر لمواجهة تحديات مجتمع المعرفة، ومن أجل أنْ تتحوَّل المنظَّمة التَّقليدية إلى منظَّمة متعلمة؛ فإنَّ هناك بعض التَّعديلات الإدارية التي ينبغي القيام بها قبل تنفيذ خطوات التحوُّل، وهي (Guta,2012,344) :

1/ التخلُّص من بعض مستويات الهيكل التَّنظيمي غير الهامة، والاعتماد على الشَّكل الأفقي، أو وحدات عمل أصغر تركِّز على الوظائف والأعمال الرئيسة، على أنْ يركِّز القادة على تكامل الأسُس والقِيم والمبادئ، ويكون لديهم فهم شامل عن الخطوات والأعمال الحديثة.

2/ الاهتمام بتنوع الثَّقافات والجنسيات في المنظَّمة،وإتاحة الفرصة لكلِّ شخص أنْ يتحدَّث طبقاً لتقاليده وأهدافه واحتياجاته، وفي النِّهاية فإنَّ الاختلافات يتم مناقشتها.

وقد ذكر البغدادي، العبادي(2010، 68) عدة خطوات للتحوُّل للمنظَّمة المتعلِّمة يمكن إنجازها في:

1/ القيام بإجراء التَّقييم التَّنظيمي والتَّركيز على الثقافة، والقيادة، وقدرة المنظَّمة على التَّغيير.

2/ إعداد الخطة الاستراتيجية وتحديد الهدف النَّهائي.

3/ توثيق وتحديد المعرفة.

4/ إعداد وتصميم إجراءات العمل، وإتاحة المجال للمعرفة لتكون متحرِّكة.

5/ تمكين كل موظف من تحسين مهاراته ومعرفته عن طريق تقديم تدريب المبادرات.

6/ تنفيذ التَّقنية لتوفير الدخول السَّهل لكافة العاملين.

7/ إعداد التقييم المستمر نحو هدف المنظَّمة الاستراتيجي.

وجاء عند Rivera, Howard,Wei (2012,394-396) خطوات التَّحول إلى المنظَّمة المتعلِّمة كما هو آتٍ:

1/ مرحلة إدراك أهمية التَّواصل والمشاركة مما يتيح انخراط كامل الأفراد في المشاركة ، والعمل على التحوُّل من الأوراق إلى حفظ المستندات والمعلومات بطريقة آلية، وتهدف هذه الطريقة إلى:

أ/ تسهيل تبادل الخبرات والمعلومات ومشاركتها.

ب/ إزالة حواجز الاتصال.

ج/ الوصول إلى تحسين العملية.

د/ إظهار أفضل الممارسات في العمل.

2/ مرحلة المساهمة: (من التوثيق إلى المعرفة) وتشمل مجموعة من قواعد البيانات، والمستندات، ومكتبات الصوت والصورة، وتتكون المعرفة من خبرات العاملين مع المواقف التي تشرح الكيفية، وخلق بيئة عمل يسمح للمشاركين فيها مناقشة المواضيع المشتركة.

3/ مرحلة المشاركة:(من المعرفة للابتكار) ويكون ذلك باستخدام التَّخطيط المعرفي، ويشمل التَّخطيط تجميع البيانات والاستكشاف، وعصف الأفكار، وتحليل الفجوة، وتحليل الشَّبكة الاجتماعية والتعليم، أمَّا الابتكار فهو تطبيق الأفكار، والمعرفة، والخيال، والمبادرة لإنتاج أفضل طريقة لعمل منتج أو تقديم خدمة.

4/ مرحلة الانخراط: (من الابتكار إلى التَّعلم) في عمليَّة الانخراط يقوم فريق عملية الإنتاج بتكوين الأفكار الجديدة للابتكار ، وتطبيق برامج حديثة.

معوقات تطبيق المنظَّمة المتعلِّمة:

يعتبر مفهوم المنظَّمات المتعلِّمة من المفاهيم الإدارية الحديثة والتي طُبقت في الآونة الأخيرة في منظَّمات الأعمال إلا أنَّه بالرَّغم من حداثته؛ تعرض لبعض الانتقادات من قبل الباحثين، ويمكن تحديد تلك الانتقادات في الجوانب التَّالية (صالح، أحمد، 2007، 35-36):

1/ قلَّة وضوح مفهوم المنظَّمة المتعلِّمة.

2/ الضعف في إيضاح الطرق والأساليب لتنفيذ نظم المنظَّمات المتعلِّمة، وفي الإجراءات التي يتم من خلالها إحداث التَّكامل بين هذه النُظم.

3/ الندرة في الأبحاث العلمية التي تقيس عملية التَّعلم في المنظَّمات.

4/ الاهتمام بالتَّعلم الفردي، والتركيز عليه دون التَّعلم الجماعي.

5/ نقص الاهتمام بالتَّمكين ووجود التَّغذية العكسيَّة الضَّعيفة، وقلَّة النَّقاشات المفتوحة المتعلِّقة بدراسة الأخطاء، مما يؤدِّي إلى غياب الفَاعلية للمنظَّمة المتعلِّمة.

6/ تركيز مفهوم المنظَّمة المتعلِّمة على النَّظريات أكثر من تركيزه على الدَّافعية والعمل ، كذلك يتَّضح عدم وجود الاتفاق على مفاهيم المنظَّمة المتعلِّمة، وقد ظهر نوعان من المفاهيم، وهي: التَّعلم في المنظَّمات ويحمل فكرة التحوُّل من التَّعلم الفردي إلى التَّعلم المنظَّم؛ أما التَّعلم بواسطة المنظَّمات فيحمل فكرة كيف يحدث التَّعلم خارج العقل البشري؟

وحدَّد Lewis et al(2008,293) أوجه القصور في مصطلح المنظَّمة المتعلِّمة في التَّالي :

1/ تركيزه بشكل أساس على البعد الثَّقافي وضعف الاهتمام بالأبعاد الأخرى، فالتركيز بشكل أساس على أنشطة التَّدريب لأجل رعاية مصالح المنظَّمة يمثل تحيزاً ثقافياً صِرفاً.

2/ تفضيل عمليات التَّعلم الفردي والجماعي على كافة المستويات بالمنظَّمة ، وضعف الربط بينها وبين الأهداف الاستراتيجية للمنظَّمة بشكل ملائم.

3/ لايزال هذا المصطلح غامضاً، فالوظائف الدَّقيقة للتَّعلم في المنظَّمة تحتاج إلى أنْ تصبح أكثر تحديداً.

وقدَّم Lewis et al (2008,292) مجموعة من العوائق التي تضعف الاستفادة من فكرة المنظَّمة المتعلِّمة وهي:

1/ التشتُّتْ وينتج عن التَّفكير الخطي والتخُّصص والهيمنة.

2/ ردة الفعل في التَّفكير والتركيز على حل المشاكل أكثر من التَّفكير في الإبداع والابتكار.

3/ التَّنافس من خلال الاهتمام بخلق البيئة التي تعتبر الشَّكل الجيد أكثر أهمية من الجودة، فيكون التركيز على المكاسب قصيرة المدى.

أما Garvin et al(2008,3) فحدَّد العوامل التي كانت سبباً في إعاقة التقدم بفكرة المنظَّمة المتعلِّمة، وهي:

1/ الكثير من المناقشات الأولى التي تطرَّقت للمنظَّمة المتعلِّمة كانت مجرد هتافات لعالم أفضل، وليست وصفات عملية واقعية، وبذلك فإنَّ القادة لم يستطيعوا تحديد الخطوات الهامة للتقدم للأمام.

2/ ركَّز المفهوم على المديرين التَّنفيذيين بدلاً من مديري الأقسام والوحدات الصَّغيرة.

3/ عدم وجود المقاييس وأدوات التَّقييم فبدون معايير التَّقييم؛ لن تستطيع المنظَّمات تحديد تقدمها أو مقارنة نفسها بالمنظَّمات الأخرى.

ويمكن تقسيم المعوقات التي تحول دون تطبيق المنظَّمة المتعلِّمة إلى التَّالي (الرفاعي،الشياب، الروابده، 2013، 182) :

1/ المعوقات التّنظيمية الداخلية: وهي تشمل غياب القيادات التّنظيمية التي تهتم بالتّعلم، وجود الهياكل الهرمية، تركيز غالبية المنظّمات على تحقيق التّعلم الأحادي الاتجاه.

2/ المعوقات التّنظيمية الخارجيّة : وتتمثل في السّياسات الحكومية التي يتم فرضها من خارج المنظّمة، الاختلافات الثّقافية بين المنظّمات.

3/ المعوقات الفردية: ومن ضمنها ضعف بناء فرق العمل، ضعف أنظمة الاتصال بين العاملين، قلّة تقديم الحوافز، عدم المشاركة في اتّخاذ القرار من قبل العاملين.

وقدّمت خراط (2014، 45) عدة مقترحات للتغلُّب على صعوبة تطبيق المنظّمة المتعلّمة،ومنها:

1/ تقديم الدعم الكامل من القيادات العليا لجميع العاملين في مختلف المستويات الوظيفية، وإشراكهم في الدّورات المشجّعة على التّعلم.

2/ جعل المعارف الكامنة لدى العاملين صريحة وتخضع للمشاركة.

3/ مراجعة وتطوير الهياكل التنظيمية وإجراءات العمل.

4/ توفير أنظمة اتصالات تتيح التّواصل المستمر بين كافة الوحدات الإدارية.

5/ توفير فرص التّعلم لجميع العاملين دون استثناء.

6/ تشجيع التّعلم عن طريق فرق العمل.

أبعاد المنظّمة المتعلّمة كما يراها الباحث:

بالرّغم من صدور العديد من الكتب والمقالات والأبحاث التي تطرّقت للمنظّمة المتعلّمة إلا أنّه ليس هناك إجماع على الخصائص، أو الأبعاد الهامة؛ لبناء المنظّمة المتعلّمة، وقد تناول بعض الباحثين السّمات المشتركة للمنظّمة المتعلّمة وأطلقوا عليها خصائص، أبعاد، متطلبات، ضوابط (حسانين، 2011، 1).

إنّ أبعاد المنظّمة المتعلّمة في هذه الدّراسة قد تمّ اقتراحها كملامح هامّة من قبل العديد من الباحثين يوضحها الجدول التالي:

جدول (1) يوضح أبعاد المنظّمة المتعلّمة من تصميم الباحث والدّراسات التي أشارت إليها.

الأبعاد	الباحث
أولاً / الأبعاد الإدارية	
1-القيادة الاستراتيجية.	
	(Nathai , Pun, 2012) (Song et al , 2009) (Garvin et al , 2008) (Aggestam, 2006) (Yang et al, 2004) (حسانين، 2011) (الحواجرة، 2011)
2-الرؤية المشتركة.	
	(Nathai ,Pun, 2012) (Lyle, 2012) (Lewis et al , 2008) (Aggestam, 2006) (حسانين، 2011) (الحواجرة، 2011) (طاهر، 2011) (الرشودي، 2007)
3- التّمكين الشخصي.	
	(Nathai,Pun , 2012) (Guta, 2012) (حسانين، 2011) (طاهر، 2011) (النسور، 2010) (هاني، 2007) (بكار، 2002)
ثانياً / الأبعاد التّعليمية.	
1-استراتيجية التّعلم والتّدريب.	
	(Nathai ,Pun , 2012) (Garvin et al , 2008) (Vemic, 2007) (Kontoghiorghes et al , 2005)

الأبعـاد	البـاحـث
	(حسانين، 2011) (الحواجرة، 2011)
2- التَّعلم المستمر.	
	(Guta, 2012) (Nathai,Pun , 2012) (Song et al, 2009) (Kontoghiorghes et al, 2005) (حسانين، 2011) (الحواجرة، 2011) (النسور، 2010) (صالح، أحمد، 2007) (الرشودي، 2007)
3-تعلم الفريق.	
	(Nathai ,Pun, 2012) (Lewis et al, 2008) (Aggestam, 2006) (حسانين، 2011) (الحواجرة، 2011) (صالح، أحمد، 2007) (الرشودي، 2007)
ثالثاً / الأبعاد التقنية.	
1-إدارة المعرفة.	
	(Guta, 2012) (Nathai ,Pun, 2012) (Vemic, 2007) (Kontoghiorghes et al, 2005) (النعيمي، نايف، 2012) (طاهر، 2011)
2-تبادل المعلومات والمعارف.	
	(Nathai,Pun , 2012) (Guta, 2012) (Lewis et al , 2008) (Garvin et al , 2008) (طاهر، 2011) (هاني، 2007)

الباحث	الأبعاد
	3-استخدام التقنية لتسهيل التَّعلم.
(Lyle,2012) (Esposito, 2010) (Aggestam, 2006) (طاهر، 2011) (الرشودي، 2007)	
	4-ربط المنظَّمة بالبيئة الخارجية.
(Guta, 2012) (Nathai,Pun , 2012) (Lyle, 2012) (Lewis et al , 2008) (Aggestam, 2006) (حسانين، 2011) (الحواجرة، 2011) (صالح، أحمد، 2007)	
رابعاً/الأبعاد الثَّقافية.	
	1-القيم الثَّقافية.
(Guta, 2012) (Nathai,Pun , 2012) (Lewis et al , 2008) (حسانين، 2011) (طاهر، 2011) (الحواجرة، 2011) (صباح، 2010) (هاني، 2007) (الرشودي، 2007)	
	2-البيئة الدَّاعمة للتَّعلم.
(Guta, 2012) (Nathai,Pun , 2012) (Garvin et al , 2008) (Kontoghiorghes et al , 2005) (حسانين، 2011) (الحواجرة، 2011) (طاهر، 2011) (صباح، 2010)	

الباحث	الأبعاد
(الرشودي، 2007) (هاني، 2007) (بكار، 2002)	
	3-الاتصالات المفتوحة.
(Song et al, 2009) (Kontoghiorghes et al , 2005) (حسانين، 2011) (طاهر، 2011) (النسور، 2010) (هاني، 2007)	

ومن خلال اطلاع الباحث على الدّراسات التي تناولت المنظّمة المتعلّمة من كافة جوانبها ، فإنّه يمكن تصنيف أبعاد المنظّمة المتعلّمة إلى الأبعاد التّالية:

أولاً: الأبعاد الإدارية، وتشمل العناصر التّالية: 1/ القيادة الاستراتيجية. 2/ الرؤية المشتركة. 3/ التّمكين الشّخصي.

ثانياً: الأبعاد التّعليمية، وتشمل العناصر التالية: 1/ استراتيجية التّعلم والتّدريب. 2/ التّعلم المستمر. 3/ تعلم الفريق.

ثالثاً: الأبعاد التقنية وتشمل العناصر التالية. 1/ إدارة المعرفة. 2/ تبادل المعلومات والمعارف.

3/ استخدام التقنية لتسهيل التّعلم. 4/ ربط المنظّمة بالبيئة الخارجيّة.

رابعاً: الأبعاد الثّقافية وتشمل العناصر التالية: 1/ القيم الثّقافية. 2/ البيئة الدّاعمة للتّعلم.

3/ الاتصالات المفتوحة.

أبعاد المنظّمة المتعلّمة:

وقد اعتمد الباحث على هذا التّصنيف في دراسته، وفيما يلي شرح وافٍ لهذه الأبعاد:

أولاً: الأبعاد الإدارية:

تشكل الإدارة أهمية كبيرة في المنظّمات، فالتزام الإدارة باعتماد التّغيير يسهم في بناء المنظّمة المتعلّمة من خلال التّركيز على دور القادة الإداريين في تعظيم التّعلم، كما ينبغي أن يكون للإدارة الحس المعنوي

الواضح في مشاركة الأهداف، وتشجيع التّفويض باعتباره حجر الزاوية في تطوير المنظّمات المتعلّمة (البغدادي، العبادي، 2010، 75)، وقسّم الباحث الأبعاد الإداريّة إلى التّالي:

1-القيادة الاستراتيجية:

وهي القيادة الفعّالة المساهمة في توفير الحريّة الكافية للعاملين، والدّاعمة لفرص التّعلم في المنظّمة، ولديها الاقتناع التام بأهمية التّعلم التّنظيمي، وضرورة توفيره لكافة مستويات المنظّمة (حسانين، 2011، 8).

إن الخطوة الأولى في بناء منظّمة التّعلم تتطلّب القائد الذي يوحي بالرؤية الخاصّة لمنظمته ليكون لديها قيمة بنفسها، ويجب دائماً أن تخدم الرؤية الأهداف الكبرى للمنظّمة، إن تصميم منظمة التّعلم يركّز على الطريقة التي تفحص المعلومات في بيئتها، ثمّ تخلق المعلومات بنفسها، وتشجع الأفراد على نقل المعرفة بين أفراد الفريق، ويكون توجيه ذلك الأمر عن طريق هيكل ورؤية تصاغ من قبل القيادة الاستراتيجية للمنظمة (Aggestam,2006,296).

ويلزم القيادة في المنظّمة المتعلّمة أثناء تعاملها مع العاملين اهتمامها بنمذجة السُلوك واستخدام الأسئلة المفتوحة والاستماع باهتمام للعاملين، وأخذ الآراء المتعدّدة وقبول وجهات النّظر المعارضة Garvin et al (2008,9 ,).

ويُعدُّ التزام القيادة بتوفير الوقت والدعم والقدوة الضّرورية للتّعلم التنظيمي، إضافة لتطبيق القيادة الخادمة، والسُلوك الديمقراطي أموراً هامة لتحقيق متطلبات المنظّمة المتعلّمة (Lewis et al ,2008, 292).

وحدّد البغدادي، العبّادي (2010، 78) الأدوار الجديدة لقائد المنظّمة المتعلّمة في التالي:

أ / المصمم: مسؤوليته تحديد الغرض والاتجاه العام للمنظّمة، وصنع الاستراتيجية والسياسات.

ب/ المعلم: يملك قائد التّعلم رؤية حول حقيقة المنظّمة، ويشجع العاملين على تعلم هذه الرؤية.

ج/ الراعي: يقدم القائد الرعاية والدعم لكافة العاملين في المنظّمة بما يخدم هدف المنظّمة الأساس، وخصوصاً في علاقتها مع الأفراد وأصحاب المبادرات الفكرية والممارسات الحديثة.

وتواجه القائد تحدّيات ينبغي عليه أنْ يتميز بالخصائص التّالية لمواجهتها (صالح، أحمد، 2007، 29):

أ/ اعتماد الاستراتيجية العالميّة في كافة تصرفاته، وفهم التّفاعل والروابط بين الشُعوب والثقافات والاقتصاديات، وتكون خططه وتصرفاته تبعاً لذلك.

ب/ مسايرة التّقنية وتطبيقها في المنظّمة ، والقدرة على استخدامها أفضل استخدام.

ج/ تميزه بالسّياسة وفهم التّعليمات وقوانين الحكومة وربطها مع مصالح المنظّمة.

وأضافت صباح (2010، 33) مجموعة من الخصائص، وهي:

أ/ تقديم الدعم والمساندة لإيجاد إنسان (مرؤوس) يمتلك الكفاءة طوال حياته.

ب/ أن تكون فترة الدّعم والمساندة للموظفين طوال الوقت.

ج/ تقديم الإرشاد والتّوجيه بمفهوم صداقة العمل المستمرة بين المرؤوس والرئيس.

د/ السّعي لتحقيق رسالة المنظّمة،وليس مجرد أداء العمل.

وتقوم النّظرة الحديثة للقيادة على تطوير قدرات ومهارات الأفراد وتوفير البيئة الملائمة؛ لتصبح القيادة دوراً من أدوارهم، وتتطلّب القيادة في المنظّمة المتعلّمة رسم الآليات المناسبة ، لتسهيل عمليه التّعلم المستمر للأفراد والفرق وترتبط عملية التّعلم باستراتيجية المنظّمة وأهدافها، ويتناسب مع المنظّمة المتعلّمة القيادة التّحويلية والتي تركّز على النقاط التالية (بكار،2002، 38-39):

أ/ الاهتمام بالأفراد: إعطاء الأهمية للأفراد والقناعة بقدراتهم ، وتلبية احتياجاتهم.

ب/ التحفيز الذهني: تشجيع الأفراد على التّخيل الذهني، وإعادة النّظر في طرق وأساليب أداء الأعمال ،والسعي لضمان تدفق أفكارهم واقتراحاتهم.

ج/ التّأثير المثالي: يقوم القائد بتحسين علاقاته بأفراد المنظّمة، ويهتم بالقيم والأخلاق الصّادقة مما ينعكس على سلوك الأفراد ويسعون لتطبيقها.

ولكي تنجح القيادة الاستراتيجية في منظّمات التّعلم ؛ عليها أنْ تبتعد عن أفكار السّيطرة التي ترى أن المنظّمات تسلسلات هرمية تعتمد على تحديد العمل في وظائف ، وتكون مهمّة القادة اتخاذ القرارات ، بينما مسؤولية العاملين هي القيام بالعمل فقط، ويسعى القائد للسّيطرة على العمال باستخدام العديد من الإجراءات والقواعد الإدارية المختلفة (Seddon,Donova ,2010 ,5.03).

وأكّد Seddon, Donova (2010,5.10) بأنَّ على القيادة طرح أفكارها، ويكون تركيزها على التّعلم العملي، بالعمل فقط يمكن أنْ يطرح المديرون أفكارهم، ويمكن أنْ يجدوا أين الخلل في اعتقاداتهم حول تصميم وإدارة العمل.

فيما أشار Vemic(2007,214) إلى احتياج القيادة للاعتراف وجذب وإطلاق المعرفة في المنظّمة، ومن أهم التّحديات الرئيسة للمنظّمات الحديثة، هي كيف تدير عملية تحويل أو نقل المعرفة؟

إن من الأمور التي يتعيّن على القائد في منظمة التّعلم القيام بها الالتزام بعملية التّعلم المستمر، طلب الحصول على المقترحات والملاحظات من الموظفين وتقبلها،إظهار المرونة في الاستجابة للظروف البيئية كلما تغيرت، اعتبار أنَّ البيئة يمكن السّيطرة عليها، التوجُّه نحو المستقبل، الوعي التّام نحو الوقت، إشراك العاملين في تصوراته المستقبلية (شاين، 2011، 392).

2- الرؤية المشتركة:

عرّفها Senge بأنها " بناء الشُعور بالالتزام في المجموعة عن طريق وضع تصوُّرات مشتركة للمستقبل ،والسعي إلى إيجاد المبادئ والممارسات التَّوجيهية التي يؤمل أنْ تحقق الحلم المشترك " (الكبيسي، 2013، 34).

والرؤية المشتركة عبارة عن صورة ذهنية عقلية نشطة للأفراد نابعة من رؤيتهم الشَّخصية، ومن القيادة ويكون دور القيادة المشاركة برؤيتها مع الأفراد ، وتشجيع العاملين على المساهمة في تقديم الرؤى لاستنباط رؤية المنظَّمة، ومن لايشارك في رؤية المنظَّمة فهو شخص سلبي وغريب عن المنظَّمة، ومن الأهمية بمكان أن تمتلك المنظَّمة رؤية مستقبلية تكون واضحة لتحافظ على بقائها وموقعها؛ ولتساعد هذه الرؤية على إيجاد ثقافة تعليمية تتناسب مع تطلعات الرؤية، وتشجع وتدعم بناء فرق العمل (حضر، 2008، 32).

بناء الرؤية المشتركة ينمي الالتزام بين العاملين، ومن أجل إنشاء رؤية مشتركة ينبغي أنْ يساهم كافة العاملين في وضع مسودَّة هذه الرؤية، فهي تمكنهم من إنشاء صورة واحدة للمستقبل، ومن ثمَّ جعل أهداف المنظَّمة ومسؤولياتها ثابتة وراسخة، وعلى هذا تصبح متاحةً للمشاركين في الخطة وبالإمكان مناقشتها بعد ذلك والمفاوضة بين منسوبي المنظَّمة لضمان الوصول إلى فهم مشترك بين كافة منسوبي المنظَّمة(Broninski,Korhonen,2012,126).

وأوضح الويشي (2013، 50) بأنَّ الإدارة بالرؤية المشتركة لا تعتبر تنازلاً عن السلطة، وإنما هي مشاركة في استخدام الأدوات للوصول إلى الأهداف؛حيث تحول الإدارة القائمين على العمل إلى شركاء يعرفون الاستراتيجية الحالية والمستقبلية، ويملكون حرية التَّعبير عن آرائهم وتقبل آراء الآخرين.

أصبح من الضَّرورة على كل أفراد المنظَّمة فهم الرؤية ومشاركتها والمساهمة فيها؛ حتى تصبح حقيقة، ومن خلال الرؤية المشتركة سوف يقوم النَّاس بعمل الأشياء؛ لأنهم يريدونها، وليس لأنه يتوجب عليهم القيام بها (Lewis et al ,2008 , 290).

أية تغييرات محتملة في المنظَّمة وسياساتها، يجب أنْ تكون منسجمةً ومتماسكة في المستويات التَّشغيلية والاستراتيجية، وحتى تستطيع المنظَّمة بناء هذه الرؤية المشتركة يجب أن تُبنى وفقاً لالتزام المجموعة ولغرض تحقيق أهدافها (صالح، أحمد، 2007، 37).

فالمنظَّمات النَّاجحة هي التي تستطيع جمع كافة العاملين فيها حول رؤية مشتركة، وإحساس مشترك لتوجُّهات المنظَّمة، وما تتطلَّع له مستقبلاً (صباح، 2010، 19).

وقد وضّح دراكر (2013، 354) بأنّ الأساس الهام في شعور الموظّف بالفخر والإنجاز، يعود للمشاركة في تحديد رؤية الإدارة نحو ما يمارسه من عمل، وقدرته على السيطرة على مجتمعه في العمل.

يكون بناء الرؤية المشتركة عن طريق أسلوب الإقناع؛ لأنها تبدأ دائما بالعاملين مما يُنَمّي الشعور نحو أهداف المنظّمة باعتبارها أهداف مرغوب تحقيقها من قبل كافة العاملين، وهذا يتطلب من المنظّمة المتعلّمة أنْ توفر حقوق موظّفيها التي يمكن إيضاحها في التّالي (طاهر، 2011، 130):

أ/ حق الموظفين بالمعرفة والتّعلم والتّدريب.

ب/ حق الموظفين بالمشاركة في اتخاذ القرارات وخاصّة مايتعلق منها بمصيرهم.

ج/ حق الموظفين في تأمين البيئة المناسبة لهم من حيث ملائمتها لإمكاناتهم الجسديّة والعقليّة، ومن ناحية اتفاقها مع قيمهم التي يؤمنون بها.

د/ حق الموظّفين في الشعور بالانتماء للمنظّمة التي يعملون فيها، والاعتزاز بذلك.

وهناك عدة مزايا للإدارة بالرؤية المشتركة أثناء تطبيقها ذكرها الويشي (2013، 51-52) في العناصر التالية:

أ/ اهتمام الموظفين متناسب مع اهتمام الإدارة العليا في نجاح المنظّمة، وطرق تطوير الأداء وجودته.

ب/ يصبح كل موظف خبيراً بالأرقام ويفهم لغة الخبراء، ويصبح قادراً على تنفيذ خطط المنظّمة.

ج/ تحقيق التّكامل والتّرابط بين كافة مستويات المنظّمة، وإشاعة الالتزام بين الموظفين.

د/ يسود المناخ الديمقراطي، وتسقط الحواجز المعنوية بين الجهازين التنفيذي والإداري.

3- التّمكين الشخصي:

يُعرَّف بأنّه " منح العاملين قوة التصرُّف واتخاذ القرارات، والمشاركة الفعليّة من جانب هؤلاء العاملين في إدارة المنظّمات التي يعملون فيها وحلّ مشكلاتها و التّفكير الإبداعي وتحمل المسؤولية والرقابة " (الخشروم، درة، 2011، 33).

والتّمكين عملية اجتماعية متعدّدة الأبعاد، حيث يعمل التّمكين على تبنّي القوة داخل الأفراد لاستخدامها بعملهم، وحياتهم، وتجمعاتهم، وحتى تكون الإدارة ناجحة؛ فإنه ينبغي لها أن تتيح للأفراد العمل على المسائل والأعمال التي يشعرون بأنها مهمّة (Rivera et al ,2012, 396).

ويجب على الإدارة أن تكون واضحة، وتملك الحس المعنوي للمشاركة في الأهداف وتبني تفويض السلطة والمخاطرة، فعندما تنشد الإدارة هدف تمكين العاملين؛ فإنّ العاملين يأخذون على عاتقهم تنفيذ

أهداف المنظَّمة ويفهمون أدوارهم. إن التزام الإدارة بتمكين العاملين يعتبر حجر الزاوية لتطوير المنظَّمات المتعلِّمة (البغدادي، العبادي، 2010، 75 -76).

وفي هذا الصَّدد فإنَّ على الإدارة خلق الأسس والمبادئ، وتوضيح الإجراءات من أجل تمكين العاملين وأنْ تعمل على التخلُّص من الحواجز الفعليَّة بين الإدارة والموظفين (**Guta,2012, 350**).

أبعاد التَّمكين : يعتبر التَّمكين أحد الأسس والمبادئ التي تقوم على تطبيق منهج الإدارة الحديثة، ويتكون من أربعة أبعاد وهي (الخشروم، درة، 2011، 34):

أ/ الفعالية الذاتية: وهي القدرة التي يمتلكها الفرد لإنجاز مهام العمل بنجاح استناداً على خبراته ومهاراته ومعارفة.

ب/ معنى العمل: وهو معرفة وإدراك الفرد بأن مهام العمل التي يؤديها ذات قيمة ومعنى له وللمنظَّمة.

ج/التأثير: وهو اعتقاد الفرد بأنه يملك تأثيراً على قرارات الإدارة التي تتخذها، والسياسات التي تضعها خصوصا المتعلِّقة بعمله.

د/الاستقلالية: وهي منح الفرد صلاحيات كبيرة لاتخاذ إجراءات ذات مساحات أشمل ضمن نطاق الهيكل الإداري المحدد من قبل الإدارة العليا، ويكون التركيز على القضايا التشغيلية، وليس على الاستراتيجية (محمود، محمود،2007، 202).

بينما حدَّدت أبو خضير (2007، 129) مجموعة من الاستراتيجيات التي تتيح تمكين الأفراد، وهي:

أ/ تزويد الأفراد بالمعلومات اللازمة لأداء أعمالهم مع تحديد مسؤولياتهم بكل دقة دون استخدام أسلوب الإشراف المباشر.

ب/ القيام بالأعمال بكل حرية دون الرجوع للمدير المباشر باستخدام أسلوب تفويض الصَّلاحيات.

ج/ إشراك الأفراد في عملية اتخاذ القرارات الإدارية.

د/ حث الأفراد على المبادرة وابتكار طرق العمل الحديثة؛ لمواجهة مواقف العمل المتجدِّدة.

هـ/ إتاحة المجال للأفراد لإدارة أنفسهم ذاتياً.

و/ إكساب الأفراد المعارف والمهارات اللازمة لتنفيذ أعمالهم.

وأضافت أبوخضير (2007، 130) بأنَّه ينبغي أنْ يشمل نظام التَّمكين القادة والمديرين والموظفين وكذلك المتعاملين مع المنظَّمة ومحيطها الخارجي.

فوائد التَّمكين :

يمنح التَّمكين مساحة أكبر للعاملين ويجعلهم يستخدمون خبراتهم وذكاءهم؛ مما يسهل حل المشاكل واتخاذ القرارات المناسبة، ويمكن تحديد فوائد عملية التَّمكين في العناصر التَّالية (عبدالحسين، 2012، 85):

- تقليص الوقت مما يجعل عمليه اتخاذ القرار تتم بطريقة أسرع.
- تحقيق الدَّافعية والرضا الوظيفي للعاملين.
- تخفيف أعباء العمل عن القيادات في المستويات العليا.
- إشباع حاجات العاملين وزيادة الثقة بأنفسهم.
- تنمية الشعور بالمسؤولية وتعزيز الولاء والانتماء الوظيفي.

وفي هذا الصدد يمكن تحديد المتطلبات التالية لنجاح عملية التَّمكين (الخشالي،الزعبي، القطب، 2011، 68):

أ/ قيادة تهتم بتطوير العاملين وتخلق رؤية لأهداف المنظَّمة.

ب/ تحديد ووضع ترتيبات العمل الجماعي المبني على فرق العمل.

ج / الاستقلالية في أداء العمل والمسؤولية الشخصية عنه، وامتلاك السَّيطرة على القرارات المباشرة.

د/ استخدام أسلوب اللامركَّزية في الهيكل التَّنظيمي وتوفير المرونة، مما يسمح بالتَّطور في كافة الأوقات.

هـ/ تطبيق أسلوب الأجر حسب الأداء.

العلاقة بين التَّمكين والمنظَّمة المتعلِّمة:

توجد علاقة مباشرة بين مفهوم التَّمكين، والمنظَّمة المتعلِّمة؛ لأنهما يهتمان بالموارد البشرية ويشجعان فرص اكتساب المعرفة وإثراء المعلومات وتنمية المهارات، يتيح التَّمكين التَّعلم لأجل تحسين وتطوير الأداء ويُعتبر مفتاح كل عمليات التَّعلم التنظيمي، كما يساعد التَّمكين في تقوية الثقة بالذات، والابتعاد عن الخوف، ويعزز المبادرات والإبداع والتجريب (الخشروم، درة، 2011، 37).

ثانياً : الأبعاد التَّعليمية:

تعد عملية التَّعلم من أبرز العمليَّات التي تستند عليها المنظَّمة، حيث تعتمد فعالية المنظَّمة على مدى نجاح عملية التَّعلم في كافة المستويات الفردية والجماعية والتَّنظيمية (بكار، 2002، 19)، كما أصبح التَّعلم

ضرورة للمنظّمات للسّيطرة على المعرفة، وللتكيُّف مع التّغييرات المتسارعة، والتّحديات القوية (خيرة، 2010، 29)، وقسّم الباحث الأبعاد التّعليمية إلى التالي:

1-استراتيجية التّعلم والتّدريب:

تعني استراتيجية التّعلم والتّدريب أنْ يكون للمنظّمة خطّة محددة وواضحة تساند التّعلم والتّدريب والابتكار، وتكون مرسومة بصورة واعية، على أنْ تكون هذه الاستراتيجية أحد أنشطة المنظّمة الرئيسية، وأهم مصدر تعتمد علية في بناء المزايا التّنافسية (الرشودي، 2007، 70).

ومن أكثر الأوجه الهامة والمتعلّقة بالاستراتيجية، والتي يمكن أن تؤثر على المنظّمة المتعلّمة هو توفير السياق لاستيعاب وتفسير البيئة (Guta,2012, 348).

كما أنَّ من أهم استراتيجيات التّعلم والتّدريب تأسيس هيكل تنظيمي، وسياسات توفّر للأفراد الفرصة للتعلم التلقائي (أبوخضير، 2007 ،77).

وأشار (Vemic (2007, 210-211 بأنَّ فهم ظاهرة تدريب وتطوير الموظفين يحتاج إلى فهم التغييرات التي تحدث كنتيجة للتّعلم، ولإنتاج المعرفة الجديدة، يوضع تدريب وتطوير الموظف في محتوى استراتيجي أوسع من إدارة الموارد البشرية، أي: أنَّ إدارة المنظّمة المتعلّمة تقوم بإعداد الخطط للتّعليم والتّدريب لكلّ من الفرد والمجموعة معاً، ولكي تحافظ المنظّمة على أوضاعها المكتسبة، وتزيد أفضليتها التّنافسية؛ تحتاج القدرة على خلق معرفة جديدة، وعدم الاعتماد على استغلال المعرفة الموجودة فقط، وبذلك فإنَّ التّدريب والتطوير المستمر للموظف له دور هام في تطوير الأداء الفردي والتنظيمي.

الإجراء الاستراتيجي لتدريب وتطوير الموظف يحتاج لتشجيع الإبداع، وتأكيد القدرة على الابتكار، وتشكيل المعرفة التّنظيمية الكلية السليمة التي تمنح المنظّمة التفرُّد والتميُّز بين المنظّمات الأخرى.

الطريقة الوحيدة لبقاء منظّمات الوقت الرّاهن هي الإلزام بالابتكار، أو الفناء، فهذا الإلزام يمكن أن ينظر إليه بالتّعلم أسرع من المنافس، التسلسل المنطقي هو: خلق المعرفة،الابتكار،الأفضلية التنافسية، تدريب وتعليم الموظف لا يتضمن الحصول على المعرفة الجديدة والإمكانات والمهارات فحسب؛ وإنما أيضاً الإمكانية لتحسين ريادة الأعمال، وتعريف الموظفين بالتّغييرات وتشجيع التّغيير في مواقفهم وإشراكهم بفعالية في عملية صنع القرار لتحديد التوقعات بشكل دقيق وجذب القوى العاملة الماهرة.

وأوضح (Seddon,Donova (2010,5.12 أهمية ارتباط تدريب العاملين بمتطلبات العمل؛ لكي يستطيعوا التحكُّم في عملهم والقيام به على أكمل وجه، وكذلك تحسينه.

وانتقد Vemic (2007, 213) بعض إجراءات تعليم وتدريب وتطوير الموظفين في بعض المنظَّمات حيث وصفها بأنَّها غير متطورة، ولا ترتبط بالاستراتيجية التنظيمية، وليست لها بعض الأهمية الاستراتيجية، وتُفرض في الغالب عندما تحدث المشاكل في العمل، أو يتم توقعها، وهي عبارة عن تدريب أو كورس، أو حلقات دراسية (سمنارات) لبعض الموظفين، وينظر الموظفون للتَّدريب والتعلم بأنَّه التزام مفروض أكثر من أنَّه طريقة لزيادة إمكاناتهم، ولسوء الحظ؛ فإن كبار المديرين لا يدركون هذا أيضاً ويتعاملون مع الموظفين كنفقات بدلاً من استثمار يستحق الاهتمام به، والكثير من القيادات تقع تحت تأثير المبررات، مثل: التَّدريب غالي الثمن، التَّدريب يثقل كاهل العمل الحالي، التَّدريب ليس مجزياً، التَّدريب للشباب...إلخ، المعرفة مكلِّفة؛ لكن الجهل أكثر تكلفة، الإمكانات البشرية للتعلم تعتبر غير محدودة ما لم يجد الأفراد من قدراتهم في عقولهم.

ومن هذا المنطلق اقترح(Vemic (2007,214 ضرورة ربط تدريب وتعليم الموظف مع الأهداف والاستراتيجية التَّنظيمية وهو تحدٍ إداري، التَّفكير في موظفي المنظَّمة من وجهة نظر استراتيجية (التوجُّه المستقبلي) والمراقبة المستمرة وتشجيع تطوير المهارات الجديدة، والمعرفة تعتبر هامة للتطوير التنظيمي.

2- التَّعلم المستمر:

ويمكن تعريفه بأنَّه: توفير فرص التَّعلم لكافة أعضاء المنظَّمة (Yang et al, 2004, 33).

ويُعرَّف التَّعلم المستمر كذلك بأنه " عملية اكتساب وبناء المعارف باستمرار بطرق مختلفة منها التَّدريب، المحاضرات، العلاقات مع الموظفين،العمل الجماعي، الخبرة " (محمود، 2008، 18).

وأكَّد (Vemic (2007, 211 بأن التَّعلم المستمر لم يعد واجباً وامتيازاً لهؤلاء الموجودين في المناصب العليا والعمالة الماهرة؛ وإنما أصبح واجباً لكل شخص، كلما زاد حجم المنظَّمات زادت كمية المبالغ التي تنفقها على التَّعلم وتزويد الموظفين بإمكانات أكبر وأوسع للتَّعلم والتَّطوير. يعتبر التَّعلم للمنظَّمة الحديثة خياراً واستثماراً مربحاً، غالبية المنظَّمات تستثمر 3% إلى 5% من عائداتها في تعليم الكبار، وقد قُدِّر بأن المنظَّمات الراغبة في مواكبة التَّغييرات تحتاج إلى تزويد موظفيها بنحو 2% من إجمالي الأموال السنوية للتَّدريب والتَّعلم،من الضَّروري أنْ نقبل بنموذج التَّعلم الدَّائم والمستمر، هذه الحقيقة أصبحت معروفة لأكثر من قرنين من الزمان، التَّعلم يجب أنْ لا ينتهي عند ترك الفرد للمدرسة؛ وإنَّما يجب أنْ يشمل كل المراحل السنية للحياة لتزويد الناس في أي لحظة من حياتهم بإمكانية المحافظة على معرفتهم، أو اكتساب معرفة جديدة.

ويركِّز التَّعلم المستمر على حث العاملين في كافة المستويات على التَّعلم بشكل منتظم (Lewis et .al ,2008, 290)

وفي السِّياق نفسه ذكر محمود (2008، 18) الاختلاف بين التَّعلم المستمر للأفراد والمنظَّمات، فالتَّعلم المستمر للأفراد يكون في البحث عن فرص التَّعلم عن طريق المحاضرات، والقراءة، والحديث مع الآخرين أما التَّعلم المستمر للمنظَّمات، فهو يشمل العمليَّات والأنظمة التي تتيح للعاملين فرص التَّعلم وتطبيق المعارف.

التَّعلم المستمر هو تدريب للعاملين من أجل إحداث التغيير وتعزيز للتعلم الذاتي بالنسبة للفرد والجماعة، وتركيز على كل ما يمكن أن يكتسبه الفرد على مدى حياته من خلال المؤسسات الاجتماعية والتربوية باستخدام البرامج التَّعليمية، والتثقيفية، والمهنية، وليس من خلال المدارس النِّظامية فقط، وإنما تشارك فيه المنظَّمات والهيئات الأخرى (القشمي، 2007، 80).

وأوضح(Vemic (2007, 215 أهمية أنْ يكون التَّعلم مستمراً مدى الحياة، واعتبار نشر المعرفة واجباً إدارياً، ورئيسياً لكل الموظفين في المنظَّمة.

فيما أشار(Aggestam (2006, 296 لضرورة أنْ يكون لدى العاملين الوقت للتعلُّم، على أنْ تنظر الإدارة للتعلُّم على أنه عمل حقيقي.

ويمكن القول إنَّ الأفراد والمنظَّمات التي لا تملك المعرفة الكافية تكون في أدنى منزلة مقارنة بالمنظَّمات والأفراد التي لديها المعرفة،ولهذا السبب؛ فإن النجاح لايرتبط بالمتعلمين؛ وإنما يكون بين الذين يتعلمون بشكل وبطريقة مستمرة ودائمة (Vemic,2007, 210).

ووفقاً لما جاء في دراكر (2013 ، 353) يحتاج الموظف للمعارف والمعلومات بصفة مستمرة ليتمكن من السيطرة على عمله، ويعرف مدى مايقوم به دون أن يخبره أحد بذلك، تقديم المعارف والمعلومات بطريقه مستمرة للعامل يحتاج لتقنيات جديدة لتوصيلها بالسرعة المطلوبة.

وعند بناء المنظَّمة المتعلِّمة، فإن التَّعلم المستمر ينبغي أن يكون عادة ومصدر شعور بالرضا، وجزء من عمل كل موظف، ومن الأمور المساعدة على تحقيق التَّعلم المستمر في المنظَّمة الآتي (أبو خضير، 2007، 68):

أ/ حدوث التَّعلم بشكل تلقائي، ويكون مكملاً لوظيفة الفرد الأساسية في المنظَّمة.

ب/ الاهتمام والتركيز على التَّعلم المستمر بدلاً من التَّدريب الذي يحدث خلال فترة زمنية محددة.

ج / إظهار الالتزام المستمر بالتَّعلم مدى الحياة، ويكون ذلك على كافة المستويات التَّنظيمية.

د / دعم ونشر التَّعلم المستمر في المنظَّمة، وجعله عملية مستمرة ليس لها نهاية.

3- تعلم الفريق:

وعرّفهSenge: بأنّه " العملية التي يتم بموجبها تنظيم وترتيب وتوحيد جهود مجموعة من الأفراد؛ لتحقيق النّتائج التي يرغبون في تحقيقها" (الذياب، 2014، 45).

إنّ تعلم الفريق هو من أهم المميزات التي تهتم بها المنظّمات المتطوّرة، إنّ ممارسة التّعلم الجماعي يساعد في نمو المجموعة كاملة، وكذلك الأفراد، كما أنّ أغلب القرارات الهامة اليوم تتخذ بواسطة فرق العمل سواء بشكل مباشر أو غير مباشر،وتكتسب فرق العمل أهمية لعده أسباب (أبو خضير، 2007، 122)

أولها: أنّ سلوكيات الأفراد متجذرة في القيم والأعراف الثّقافية في شكل فرق العمل.

ثانياً: أغلب الأعمال في الوقت الحالي أصبحت مركبة، ولا يستطيع الفرد القيام بها بمفرده ولابد من العمل الجماعي.

ثالثاً: تتميز فرق العمل بإيجاد وتفعيل التعاون؛ لأن العمل بشكل جماعي أفضل من العمل بشكل منفرد.

رابعاً: تسهم فرق العمل بتحقيق حاجات النّاس في التفاعل الاجتماعي، والاحترام، وتعزز الطبيعة الإنسانية.

المنظّمات في العصر الحالي تهتم بالتّعلم الجماعي ويعني هذا رغبة الأفراد جميعهم في التّعلم معاً لتطوير وتحسين قدراتهم بهدف تحقيق النتائج المرغوبة بتميُّز (طاهر، 2011، 130).

وذكرLewis et al (2008, 292) أهمية دعم التّدريب على العمل الجماعي الفعال عن طريق استخدام استراتيجيات العمل الجماعي في كل سياق جماعي جديد مع ربط المكافآت واستراتيجيات إدارة الأداء بالعمل الجماعي الفعال.

ويتمثل العنصر الهام في التّعلم الجماعي في أن الفرق ينبغي عليها أن تدير نفسها بنفسها؛ الأمر الذي يؤدي إلى مفاهيم (الفرق المدارة ذاتياً) (Guta,2012,346).

و لخّص البغدادي، العبادي (2010، 134) استراتيجيات تعلم الفريق في:

أ/ تشجيع حقيقي وتدريب لمهارات المجموعة واتصال مفتوح.

ب/ توفير فصول للحوار والمناقشة بين المجموعة.

ج/ زيادة وعي وإدراك المجموعة للقيم والسلوكيات.

د/ العمل على تطوير الفريق.

هـ/ إيجاد فرص التّعلم التجريبي لكافّة أفراد الفريق سوياً.

وأكَّد محمود (2008، 12) على ضرورة الاهتمام بالتَّعلم الجماعي، وربطه بالتَّعلم الفردي في المنظَّمة، وذلك من خلال فرق العمل داخل المنظَّمة،وهي التي تتشكل من مجموعة من الأفراد يعملون في وظائف مختلفة؛ وذلك لإنجاز مهام محددة وتعتمد هذه الفرق على إدارة أنشطتها بطريقه ذاتية، وتُمكّن هذه الفرق أفرادها من تبادل المعلومات والخبرات والمعارف لحل مشاكل المنظَّمة، ونظراً لأهمية التَّعلم الجماعي فإنَّه يتوجب تصميم العمل بطريقه تسمح باستخدام فرق العمل.

وفّرق البغدادي، العبادي (2010، 134) بين تعلم الفريق وبناء الفريق باعتبار تعلم الفريق هو التَّعلم بين الأفراد بطريقة جماعية بينما بناء الفريق يركّز على العمل بطريقة جماعية بين المجموعة.

في حين عرَّف حسانين (2011، 10) فرق العمل ذاتية الإدارة بأنها: " مجموعة من العاملين مسؤولون عن إدارة أنفسهم وأنشطتهم بشكل يومي، يعالجون مقتضيات أعمالهم، يخططون ويجدولون العمل ويتخذون القرارات المرتبطة بالإنتاجية" وتكون هذه الفرق مسؤولة عن القيام بإنجاز الأعمال، وتحديد الأولويات، وحل المشاكل، ويتطلب لذلك توفير مرونة كافية لهذه الفرق في تحديد أعمالها.

وجاء عند (Song,Joo,Chermack (2009,48 ضرورة تصميم العمل من أجل استخدام فرق العمل للوصول إلى الأساليب المختلفة للتفكير، ويكون تقييم التَّعاون من خلال الثقافة.

بينما أشارت خضر (2008، 33) لأهميَّة وجود عدة شروط لتحقيق الاستفادة القصوى من فرق العمل، وهي تحقيق استقلالية فرق العمل في إدارة ذاتها، وفي تحديد أهدافها وثقافتها وطريقة أداء أعمالها، تحقيق التنسيق والتوازن مع الاتجاهات التَّنظيمية الأخرى، وكلما كانت فرق العمل تتمتع بالاستقلالية في صنع القرارات وتحُمل المسؤوليات؛ فإنها ستنجح في التَّعلم الجماعي بشكل أفضل.

يبدو أنَّ كل القرارات المهمة يتم اتخاذها في مجموعات، فالفرق وليس الأفراد هم وحدات التَّعلم الأساسية، وإذا لم تستطع الفرق التَّعلم؛ لن تتمكّن المنظَّمة المتعلّمة من تحقيق أهدافها، ويعتمد تعلُّم الفريق على قدرة تعلُّم المجموعة فأفضل طرق تعلُّم الكبار هي تعلمُّهم من بعضهم البعض، وذلك من خلال تأمُّل كيفية تعاملهم مع المشكلات، وطرحهم للافتراضات وتلقيهم للتقييم من فريقهم ومن نتائجهم، ففي تعلُّم الفريق تصبح قدرة المجموعة على التَّعلم أكبر من قدرة الفرد على التَّعلم في المجموعة .(Lewis et al , 2008, 290)

ثالثاً: الأبعاد التقنية.

التقنية هي الطريق للحصول على المعرفة، وبدونها لن تستطيع المنظَّمة التحوُّل إلى الوضع الأفضل، وستواجه صعوبات كبيرة في اكتساب المعرفة ونقلها بين أرجاء المنظَّمة وتخزينها، كما أنها تؤثّر في كمية التَّعلم

المستخدمة في المنظَّمة، إذ تسهم في زيادة سرعة تدفق المعلومات، وتخزين البيانات بشكل أكبر (أبو حضير، 2007، 74) ويقسِّم الباحث الأبعاد التقنية إلى التالي:

1- إدارة المعرفة:

يعتبر العصر الحالي هو عصر الثورة المعرفية؛ ولهذا اكتسب مفهوم المعرفة أهمية خاصَّة، فالمعرفة يمكن تعريفها: بأنَّها مجموع ما يعرفه كل شخص في منظمته مما يعطيها ميزة تنافسية في السوق (Lyle,2012,219).

بينما يمكن تعريف إدارة المعرفة بأنها " العملية المنهجية المنظَّمة للاستخدام الخلّاق للمعرفة توليداً ونشراً وتشاركاً، وامتلاكاً من أجل استثمار رأس المال الفكري لدى أفراد المنظَّمات المختلفة "(الكبيسي، 2013، 34).

وتشير إدارة المعرفة إلى العملية التي تقوم من خلالها المنظَّمات بتقييم المعلومات والبيانات الدَّاخلية وجعلها متاحة للاستخدام من قبل الأفراد، كما تتضمن إدارة المعرفة طرق خلق وتنظيم وتقاسم واستخدام المعرفة (Aggestam,2006, 296).

إنَّ مفهوم إدارة المعرفة ينطلق من أن القوة لا تأتي من المعرفة؛ وإنما من تبادل المعرفة وينظر للمعرفة بأنها: أساس لتحقيق الأفضليَّة التنافسيَّة بين المنظَّمات، حيث تكمن المعرفة التنظيمية بدرجة كبيرة داخل العقل البشري كحامل للمعرفة والنشاطات وعامل رئيس للنجاح (Vemic, 2007 , 213).

وأورد بكار (2002، 48) طريقة اتجاه المنظَّمات لإدارة المعرفة باتخاذها فيما يلي:

أ/ أساساً في بناء توجيه إدارة المنظَّمة لاختيار أهدافها وغاياتها.

ب/ أساساً في بناء استراتيجيات وسياسات المنظَّمة.

ج/ ركيزة أساسية في بناء الهياكل التَّنظيمية وتصميم العلاقات.

د/ وسيلة لبناء القرارات الأساسية.

هـ/ أساساً لتقييم الفرص والإنجازات، وإصدار الحكم على الأداء.

و/ سبيلاً للبحث عن المشاكل التي تعترض المنظَّمة وتعيق وصولها إلى الأهداف.

وتقوم المنظَّمة المتعلِّمة بتعلم وبناء المعرفة باستخدام عدة طرق مختلفة، وهي (Aggestam,2006, 297):

أ/ بالنسبة للأفراد: تدريبهم وتعليمهم من أجل نقل مهارات ومعارف وطرق تحسين أداء العمل.

ب/ بالنسبة للمنظَّمة: توثيق المعرفة وبناء قواعد بيانات من أجل توزيع المعرفة.

ج/ بالنسبة للتقنية: ممارسات التَّشغيل لتطوير التكنولوجيا وطرق استخدامها.

عندما يتعلم الفرد فإنه يكتسب معرفة جديدة يخزنها في ذاكرته الشخصية، ويستخدمها في شكلها الحالي، كما أنّه يستخدمها في الانتقال إلى معرفة جديدة، ومن أجل الارتقاء بتعلم أعضاء المنظّمة الآخرين يتطلب تخزين المعرفة في الذاكرة التنظيمية مثل قواعد البيانات والسجلات... إلخ.

يتسبب التّعلم في تخزين الكثير من المعرفة الفعلية، وانطلاقاً من ذلك فإنّ المنظّمة بإمكانها التّعلم، حيث يعتمد التّعلم التّنظيمي على التّعلم الفردي بمعنى إذا تعلّم الفرد فالمنظّمة تتعلم، ويصبح التّعلم الفردي تعلم تنظيمي إذا كانت المنظّمة تعمل كأنها بيئة حاضنة وحاملة للمعرفة.

وأضاف Vemic (2007, 213-214) بأن الموارد الأكثر طلبا هم الأشخاص الذين يمتلكون معرفة ومهارات وقدرات معينة، وعلى المنظّمات أن توظفهم وتحافظ عليهم. المنظّمات المبنية على المعرفة ينبغي أن تحافظ على أفضليتها التّنافسية بالاهتمام بالقوى العاملة الماهرة، وعمال المعرفة وتقوية دافعيتهم وتحسين نظم المكافآت، والتّعويض وفقاً لأداء العمال.

في حين أشار Guta (2012, 345) إلى ضرورة نقل وتحويل المعرفة إلى معرفة تطبيقية بطريقة فعّالة، كما ينبغي على القيادة أن تقوم بالتالي:

أ/ تغيير مفهوم التّعلم الفردي إلى التّعلم الجماعي، وجعل جميع ما تتعلمه المنظّمة بالإمكان مشاركته وتقاسمه بين العاملين، ويصبح التحدي الرئيس متمثلاً في كون العاملين قادرين على خلق معايير أداء ناجحة.

ب/ على القيادة الانتقال من التّعلم السّلبي المعتمد على أنّ البيانات والمعلومات كاملة، وأن علينا فقط أن نقوم بإدارتها إلى التّعلم النشط المعتمد على أنّ البيانات والمعلومات غير كاملة، ويجب على العاملين والقيادة أن يتعلموا بجدية أكبر لتحقيق الامتياز.

ج/ إيجاد الطرق الجديدة، وليس الاكتفاء بتحسين وتطوير الطرق القديمة.

د/ نشر المعلومات من أجل أن يتذكرها الموظفون، والتأكيد على أن المواقف التي تواجهها المنظّمات هي مواقف متنوعة، ويجب تناولها ومعالجتها بالطريقة الأمثل.

ه/ الاعتماد على تطوير الكفاءات من خلال خطة قصيرة المدى تساعد على وضع الحلول للمهام البسيطة إلى خطة طويلة المدى لإيجاد الحلول لبعض المواقف المعقدة التي تحدث في المنظّمة أو البيئة الخارجيّة والتي تتسم بالتغيير دائما.

وأوضح Guta (2012, 347) أنّ الوعي بأهمّيّة المعرفة الضمنية من الأمور الهامة والمطلوبة في المنظّمة،وهي معرفة موجودة في عقول الأشخاص أو في أساليب المنظّمة، إنّ المعرفة الضمنية يصعب التعبير عنها، أو إصباغها الرسمية، أو مشاركتها مع الآخرين؛ وهذا على التّقيض مع المعرفة الواضحة. إن المعرفة الحديثة يتم خلقها وإنشاؤها عبر عدة خطوات وهي:

أولاً: المشاركة : وهي تقاسم ومشاركة العاملين للمعرفة الضمنية.

ثانياً: التجسيد: وهو مجموع أفكار الأفراد متكاملة على مستوى المجموعة، وتصبح المعرفة الضِمنية معرفة واضحة.

ثالثاً: الاتحاد: وهو الانتقال من مستوى المجموعة إلى مستوى المنظَّمة، ويتضمن التَّحويل من المعرفة الواضحة إلى معرفة أكثر تعقيداً.

رابعاً: البقاء أو الاستمرار:وهي الخطوة الأخيرة على مستوى المنظَّمة.

ينتمي عمال المعرفة إلى فئة العاملين المفكرين، أنهم يستحوذون على معرفة المنظَّمة، وعلى هذا فلديهم القدرة على الابتكار، وبما أنهم في الغالب مؤهلون وأصحاب خبرة، فهم يستطيعون صنع القرار وتعيين الأدوار المتصلة بالمراقبة الاستراتيجية، وعلى الرغم من ارتباط عمال المعرفة بالعاملين في مجال المعلومات، إلا أنَّ عمال المعرفة يذهبون إلى ماوراء عملية إنتاج ومعالجة المعلومات إنهم يشاركون في تطوير المعرفة، وطبقاً للتحليلات الحديثة، فإنَّ العاملين في مجال المعرفة من المتوقع أنهم سيسيطرون على سوق العمل في الألفية الثَّالثة (Esposito,2010, 7).

وحدَّد (2006,300) Aggestam العلاقة بين المنظَّمة المتعلِّمة وإدارة المعرفة في أنَّ هدف إدارة المعرفة دعم التَّعلم أما المنظَّمة المتعلِّمة،فإنها تتطلب إدارة المعرفة، وتوجد المنظَّمة المتعلِّمة على مستوى أعلى ويمكن اعتبارها النِّظام الأساسي وإدارة المعرفة نظام فرعي منه، إنهما جزءان غير قابلين للانفصال، وبناء على ذلك، فإن تمكين المنظَّمات لتصبح منظمات متعلمة يتطلب تقديم كلٍ من المنظَّمة المتعلِّمة وإدارة المعرفة، إن خلق المعرفة والتَّعلم يكون عن طريق الأفراد، ولكن من المهم للمنظَّمة أن تقدم السياق المناسب لهم.

2- تبادل المعلومات والمعارف :

يقصد بهذا المفهوم:" النِّظام الذي يُمكن المنظَّمة وأفرادها من تحقيق التَّبادل في معارفها وخبراتها " (محمود، 2008، 22).

إنَّ توفير أنظمة تبادل المعلومات والمعارف يتيح المجال للعاملين في الاطلاع على الخبرة في حال الاحتياج لها، ويصبح التواصل دائماً في المنظَّمة (Lewis et al ,2008, 290).

وفي هذا الصَدد أكَّد طاهر (2011، 131) أنَّ المزيد من المعلومات والمعارف المنقولة يعني المزيد من التوسع بها وترجمتها وتدويرها بين الأفراد.

وأكَّد محمود (2008، 22) امتلاك منظمات اليوم خصائص جديدة أسهمت فيها عملية الاتصالات الحديثة، وذلك بسبب التَّطورات التقنية وتنوع القوى العاملة وضرورة مواكبة التغيرات السَّريعة مما

جعل المنظَّمات تحتاج إلى درجة عالية من المشاركة في المعارف والمعلومات، يتطلَّب تبادل المعلومات والمعارف توفير مجموعة من الإجراءات والتَّطبيقات التي تسهم في نشر المعارف والخبرات بين أفراد المنظَّمة، وقد أسهمت التقنية في منظمات اليوم في جعل الالتقاء بين الموظفين قليلاً، واستخدمت العديد من المنظَّمات خدمات (الإيميل، الإنترنت،الانترانت) في التواصل بين الموظفين، ونقل المعارف والخبرات بينهم، ليس داخل التنظيم؛ وإنما خارج التَّنظيم كذلك، إنَّ توفير مناخ الثقة والانفتاح والتَّعلم، يجعل الموظفين يسهمون في تبادل المعارف ويتلاشى خوفهم من فقدان مواقعهم وأهميتها.

في حين أشار(Aggestam (2006, 300 إلى ضرورة أنْ يكون لدى المنظَّمة المتعلِّمة مناخ وثقافة تنظر لتقاسم المعرفة والتَّعلم بأنه ضروري وإيجابي، وعلى المستوى الفردي، فإنَّ كل شخص يريد أن يسهم بمعرفته، ويشارك الآخرين المعرفة الموجودة لديهم.

فأنظمة تبادل المعلومات والمعارف تمثل أحد العناصر الهامة في المنظَّمة المتعلِّمة، حيث توفر مخزوناً متيسراً من المعلومات، وأبجديات عالمية، أي: منظمة مهما كان حجمها وموقعها أو ممتلكاتها لديها القدرة على تطوير البنية المعلوماتية من خلال التَّالي (Esposito,2010, 14-15):

أ/ الشبكة المحلية التي تربط العاملين في نفس الموقع المادي.

ب/ الإنترانت أو الشبكة التي تربط الناس في نفس المنظَّمة.

ج/ الإكسترانت، وهي الشبكة التي تربط منظمة بمنظمة أخرى.

د/ الدخول للإنترنت وهي الشبكة التي تربط بين الأشخاص في أي مكان بالعالم.

هذه الشبكات تُمكن مشاركة المعلومات والمعارف وتدعيم المكتبات الرقمية وقواعد البيانات التي تحتوي على معلومات يمكن معالجتها ودمجها.

وتحدَّث دراكر (2013، 353) عن أهمية تقديم الإدارة معلوماتها للموظف عن منظمته ودرجة إسهامه في تحقيق أهدافها.

ولا ينبغي أنْ يكون التأكيد مُنصَبّاً على نشر وتبادل المعلومات من أجل أن يتذكرها العاملون، ولكن التركيز ينبغي أن يكون على كيف يتعلم الموظف مع الأخذ في الاعتبار حقيقة أنَّ المواقف التي تواجهها المنظَّمات متنوعة، ويجب تناولها ومعالجتها بالطريقة الأمثل (Guta,2012, 346).

وأشارت أبو خضير (2007، 70) إلى ضرورة إعداد وتنظيم جداول دورية للاجتماعات يكون هدفها تبادل المعلومات والمعارف والتجارب والخبرات، مثل عقد اجتماع نصف سنوي تُعرض من خلاله أفضلُ التَّجارب والمشاريع والابتكارات.

وتتطلب المنظَّمة المتعلِّمة أنْ يكون تبادل المعلومات والمعرفة بطريقة نظامية ومحددة بشكل واضح،التبادل يكون بين الأفراد، أو مجموعات العمل، أو بين كل المنظَّمات بحيث تتحرَّك المعلومات والمعارف جانبياً وطولياً داخل المنظَّمة، تبادل المعلومات والمعرفة، قد يكون مركَّزاً داخلياً على اتخاذ القرارات التَّصحيحيَّة، وقد يكون موجَّهاً خارجياً، على سبيل المثال يشمل الدَّورات والمنتديات المجدولة بطريقة منظمة، مع العملاء، أو الخبراء للحصول على مساعداتهم عن نشاطات وتحديات المنظَّمة (Garvin et al ,2008 , 5).

وينبغي على أنظمة تبادل المعارف والمعلومات، أنْ تقدِّم الكم المناسب والصَّحيح من المعلومات للعاملين؛ لتمكنهم من السَّيطرة على المتغيرات التي تحدث في مجال مسؤولياتهم بصفة مستمرة (Broninski,Korhonen ,2012, 127).

3- استخدام التقنية لتسهيل التَّعلم:

ويعني استخدام الأجهزة التقنية والأدوات وشبكات الاتصال والأنظمة والعمليات، التي تقوم بتهيئة بيئة تساعد على نقل وتبادل المعلومات، والتَّعلم بطريقه سهلة وسريعة. (الرشودي، 2007، 110).

وأوضح Aggestam (2006, 297) أنَّ حفظ ومشاركة المعلومات يسبقه تكنولوجيا المعلومات إذ تُعدُّ متطلباً مسبقاً لمنظمة التَّعلم، ويتوجب اتحاد العناصر البشرية والفنية، كما أنَّ هناك أنواع من التُّكنولوجيا يمكن اعتبارها مسهلات لتحقيق التَّعلم في المنظَّمة.

وقسَّم الرشودي (2007، 110) عناصر تقنيات تسهيل التَّعلم إلى:

أ/ تقنيات المعرفة: وتتمثل في أنظمة الحاسب الآلي وتقنياته المتعددة المستخدمة في جمع وحفظ المعلومات، وترميزها، ونقلها؛ ثم توزيعها في المنظَّمة وخارجها.

ب/ تقنيات تعزيز التَّعلم: وتشمل الأجهزة السمعية والبصرية والحاسب الآلي.

على المنظَّمة المتعلِّمة توفير تقنيات المعلومات والاتصالات لتطوير نظام تخزين الوثائق والمذكرات الداخلية، وإتاحة المجال للدخول إليها من كافة العاملين، من الضَّروري جعل ذاكرة المنظَّمة متوفرة بشكل واسع للآخرين، وبناء الشبكات لتسهيل الاتِّصال الرسمي، وغير الرسمي بين من يمتلكون المعرفة، ومن يبحث عنها (البغدادي، العبادي، 2010، 112 -113).

وتطرَّق Aggestam (2006, 298) للذاكرة المنظَّماتيَّة واعتبرها المعرفة المخزنة، ويتمثل هدفها في إتاحة مشاركة المعرفة، وإعادة استخدامها وعند مشاركة المعرفة المخزنة فإنها ترتقي بالتَّعلم.

إنَّ تطوير الشراكة القريبة والقوية بين العاملين في المنظَّمة والوسائل التَّقنية بالقدر الذي يؤمن مستويات الأداء المطلوبة يتطلب أنْ يكون هدفه ليس تحقيق البقاء اليوم، ولكن من أجل خلق القيمة التي سوف تضمن البقاء للمنظَّمة في المستقبل (Esposito,2010, 8).

وذكرت أبو خضير (2007، 178 -179) بأنَّ النجاح على المستوى العالمي يعود إلى مهارات التعامل مع التَّقنية، باعتبار أنَّ مهارات العاملين في التَّعامل مع التقنية، واستخدامها في القيام بمهامهم من أقوى أساليب المنافسة والتي يمكن أنْ تميّز المنظَّمة.

وحسب رأي Esposito (2010, 8) فإنَّه يتوجب الوعي بالعولمة وبأبعادها المتعددة؛ لأن التقنيات الحديثة تجعل العالم أجمع قابلاً للوصول إلينا بلمسة زر، وتأثير أي فرد يمكن أن يكون لحظياً وشاملاً بصورة تلقائية إذ يتوجب على المنظَّمة إدراك هذه الحقيقة، وتطوير المهارات التقنية المتعلقة بالأنشطة.

وحذَّرت أبو خضير (2007، 74) من النقص في التَّقنية باعتبارها ستجعل المنظَّمة تواجه صعوبات كبيرة في كيفية اكتساب المعرفة ونقلها وتخزينها،كما تؤثر التَّقنية في كمية التَّعلم في المنظَّمة ونوعيته من خلال تسهيل تحديث المعلومات، وتمكين العاملين من الوصول للمعلومات بأسهل طريقة.

وتعتبر التَّقنيات من أكثر مجالات التغير تأثيراً في تطوير منظمات التَّعلم، إنَّ الريادة في تطبيق التقنيات المنتقاة بكل عناية هو ما يدفع بالمنظَّمات من المستوى المتوسط إلى الحالة المثالية، فعندما تضع في الحسبان مقدار التغير في التكنولوجيا؛ فإنه يتبع ذلك ظهور أهمية التَّعلم المستمر من أجل المحافظة على نمو المنظَّمة المتعلِّمة (Lyle,2012, 219).

ويمكن القول بأنَّ التغيير في التكنولوجيا، وخاصة في تقنية المعلومات أدَّى لانتشار المعرفة بسرعة هائلة (Vemic,2007, 219).

ولكي يمكن الاستفادة الكاملة من التَّقنيات، فإنَّ استخدامها يتطلَّب توافر مجموعة من العناصر منها (صليحة، 2009، 108):

أ/ وجود العمالة الماهرة والقادرة على التَّعامل مع التَّقنيات ومعرفة خصائصها.

ب/ تطوير الأنظمة الإدارية، وأنظمة الاتصالات؛ لكي تستطيع المنظَّمة مواكبة التَّغيرات والاستفادة منها.

ج/ توفير المناخ المناسب وبيئة العمل الجيدة لاستخدام التقنيات في المنظَّمة.

4- ربط المنظَّمة بالبيئة الخارجية:

يمكن تعريف ربط المنظَّمة بالبيئة الخارجيَّة بأنَّه: "الاستمرار بمتابعة التَّغيرات التي تحدث في البيئة الخارجيَّة،والاستعداد لها بوضع الخطط للتكيُّف معها ومواكبتها" (حسانين، 2011، 8).

وأكَّد Song et al (2009, 48) على أهمية ارتباط المنظَّمات بمجتمعاتها، وفهم البيئة الكاملة من قبل الموظفين، والتصرُّف على ضوء ذلك بتعديل ممارسات العمل.

وتُعد البيئة الخارجيَّة العنصر الأساسي للاقتصاد، ويمكن القول بأنَّ النُمو الاقتصادي مرتبط بشكل مباشر ومتداخل مع بيئة العمل، وفي مجتمع المعرفة نجد أنَّ بيئة الأعمال غير قابلة للتنبؤ أكثر من ذي قبل؛ لأنَّ سرعة التَّغيير دائما تدعو للحذر؛ولكي تحقق المنظَّمات النَّجاح فإنَّها تحتاج إلى مميزات تنافسية دائمة لمواجهة منافسيها، كما أنَّها تحتاج إلى الابتكار بصورة مستمرة حتى يصبح لها أداء متميز تستطيع من خلاله تحقيق أهدافها (Guta,2012, 340).

وتؤثر البيئة الخارجيَّة على المنظَّمات المتعلِّمة بدرجات متفاوتة، ولايمكن للمنظَّمات السَّيطرة على عوامل البيئة الخارجيَّة؛ وإنما بالإمكان التكيُّف معها واغتنام الفرص، والتقليل من مخاطر التَّهديدات التي تتعرض لها المنظَّمات،ويمكن تحديد تلك العوامل في (صالح، أحمد، 2007، 15):

أ/ العوامل الاقتصادية: تقوم المنظَّمات بدفع رواتب للعاملين تتناسب مع المنظَّمات الأخرى.

ب/ العوامل الثَّقافية: تعمل المنظَّمات على بناء مستوى ثقافي حضاري لمجتمعها.

ج/ العوامل الاجتماعية: يتمثل في اهتمام المنظَّمات بالتركيبة العمرية للعاملين لديها، وتأثر قيم العمل بقيم المجتمع. إنَّ التقاليد السَّائدة في المنظَّمة تعكس تقاليد المجتمع.

د/ العوامل التقنية والمعلوماتية: تؤثر التَّغيرات التَّقنية والمعلوماتية في المنظَّمات، مما يجعلها تلجأ إلى الاعتماد على الخبرات الخارجيَّة، وبالذات في مجال التَّقنية لسد العجز،كما تتغير المهارات وإجراءات العمل تبعاً لتغير التقنيات الحديثة وتطورها السريع.

ويتطلب متابعة التغيرات البيئية كما جاء في الرشودي (2007، 69) توقع تلك التغيرات في البيئة الخارجيَّة والاستعداد لها عن طريق إعداد الخطط للتَّكيف معها والاعتماد على وضع بدائل من السيناريوهات المناسبة لتخفيف حدة تأثير تلك العوامل البيئية التي تواجهه المنظَّمة، وبذلك جعلها تعمل في مصلحة المنظَّمة مما يسهم في دعم قدرة المنظَّمة على التَّعلم.

لن تكون قوى المنظَّمات في كبر حجمها أو تعدد مستوياتها أو تسلسل رئاستها، ولكن في قدرتها على التَّوافق والتَّفاعل السريع مع التَّغيرات البيئية المتسارعة، والتي بالإمكان مواجهتها بالمبادرات الابتكارية من أفراد يمتلكون المهارة والكفاءة (كرارة، 2010، 26).

وتؤثر البيئة الخارجيَّة على المنظَّمة المتعلِّمة؛لأنها تحدد وصول المنظَّمة إلى المصادر المرتبطة بالمعرفة مثل الموهبة أو تعاون شركاء المنظَّمة المتعلِّمة (Guta,2012, 348).

على المنظَّمة المتعلِّمة أنْ تقوم بتعزيز قدراتها بشكل مستمر؛ لأن تحقيق الميزة التَّنافسية ومستويات الأداء المرغوبة مرتبط بقدرة المنظَّمة على التَّعلم بمقدار يساوي على الأقل مقدار التَّغير في البيئة الخارجيَّة (Lyle,2012,219).

كما يجب على المنظَّمة في الوقت الحالي أنْ تتوقَّف عن كونها منظَّمة ذاتية، وتحول اهتمامها للبيئة الخارجيَّة؛لأن المؤسسات لاتستطيع العمل بمفردها في هذا العالم، وبناء على ذلك فعلى المنظَّمة أن تعترف بعملائها،من يدعمها،منافسيها، شركائها،الإعلام،الجامعات، المجتمعات التي تشكل قيمتها، مما يحتم على المنظَّمة أن تتوحد معهم على كافة المستويات (Esposito,2010, 8).

ويمكن القول أنَّه من الممكن أنْ تؤدِّي تحديات التَّوصل للتوجُّهات الجديدة في التَّعامل بشكل مستمر مع ضغوط البيئة المتغيرة إلى احتمالية إهدار الكثير من الوقت في التَّعامل مع المشكلات الطارئة Lewis et al (,2008, 292).

إنَّ العلاقة بين المنظَّمة المتعلِّمة والبيئة الخارجيَّة هي علاقة تبادلية، إن تحويل المنظَّمة من منظمة تقليدية إلى منظمة متعلمة يمكن أنْ يؤدي إلى التَّنافسية على المستوى الإقليمي ويسهم في تطور بيئة الأعمال ككل (Guta,2012, 350).

وأشار Lewis et al (2008, 290) إلى ضرورة ارتباط المنظَّمة وبيئتها، في أن يكون للمنظَّمة تطلُّع مستقبلي خارجي لفهم تلك البيئة، مما يجعل فريق الخبراء يستغرق الوقت في التَّفكير للمستقبل، والاستفادة من المستشارين واستشارة العملاء.

بينما حدَّد منهل،عيسى (2007، 172) الدور الذي يجب أن تقوم به المنظَّمة لمواجهة توقع التَّغير في البيئة الخارجيَّة ممثلاً في دراسة وسائل وآليات تسهم في مواجهة التَّغيرات المستقبلية في البيئة ومعرفة تأثيراتها ثم بناء الاستراتيجيات لمواجهة تلك التَّغيرات اعتماداً على تعزيز القوة وتحجيم الضعف والاستعانة بالمكاتب الاستشارية المتخصِّصة إضافة إلى دراسة التَّغيرات المتعلِّقة بطالبي الخدمة والمنافسة وتشريعات وأنظمة العمل.

أما شاين (2011، 395) فذكر في حديثه عن البيئة: أنه كلما زاد الاضطراب والتَّغير في بيئة العمل أصبح هاماً للقيادة فرض نوع من السيطرة على البيئة، ويعتبر ذلك أمراً مرغوباً فيه، إن القُدرة على التَّأقلم مع

البيئة التي تشهد تغيرات متباطئة يُعدُّ عملية تّعلم بالإمكان تطبيقها عملياً، كما أن المنظَّمة ستواجه العديد من الصعوبات كلما زادت الاضطرابات داخلها.

رابعاً: الأبعاد الثّقافية.

تعد الثقافة من أهم القوى التي تستطيع توجيه سلوك العاملين في المنظَّمة، كما أنَّها تشكل أهم الوسائل الداعمة للوصول إلى التَّعلم التَّنظيمي المناسب،إنَّ الثقافة عمليَّة هامة تربط بين تعلم الأفراد والمنظَّمات؛ لأنها تشجع المهارات، والقيم، والعادات التي تثبت التَّأثير والتصرف (البغدادي، العبادي، 2010 ، 36)، ويقسِّم الباحث الأبعاد الثّقافية إلى التَّالي:

1-القيم الثّقافية:

وهي توفير إطار للقِيم الثّقافية يعزز ثقافة التَّعلم ويتيح المجال لتوسيع المعرفة، وتحقيق الاستفادة من الموارد المتوفرة في المنظَّمة بكفاءة وفعالية (حسانين، 2011، 11).

وفي هذا الصَدد ذكرت صباح (2010م، 38) إنَّ القيم الثّقافية عبارة عن اتفاقات يشترك بها الأفراد في المنظَّمة حول ماهو مرغوب أو غير مرغوب، وهي توجه سلوك العاملين في الظروف التنظيمية المختلفة.

وتتضمن ثقافة المنظَّمة المثل والقيم التي يشترك بها أعضاء المنظَّمة، وتمرر إلى الأعضاء الجدد، وتبرهن المنظَّمات على اهتمامها بقيم التَّعلم من خلال تركيزها على العناصر التالية (البغدادي، العبادي، 2010، 105):

أ/ اعتبار التَّعلم نشاط شرعي منطقي تكميلي لمسؤوليات عمل كل فرد.

ب/ يُعزز التَّعلم ويُدعم في المنظَّمة، فالأفراد والمديرون يعتبرونه جزءًا من عملهم، ويمنحون زملاءهم التشجيع اللازم لتطوير عمل المنظَّمة.

ج/ توفر المنظَّمة الموارد المادية الكافية والملائمة للتعلم.

د/ مكافأة الأفراد المساهمين في تطوير المنظَّمة، ومنحهم الاعتراف والتقدير لجهودهم، وإتاحة المجال لهم لتمثيل المنظَّمة خارجياً.

هـ/ التغلب على حواجز التَّعلم الدَّاخلية في المنظَّمة وتحديد الاستراتيجيات الملائمة لذلك.

وأوضح البغدادي، العبادي (2010، 75) أهمية امتلاك المنظَّمة المتعلّمة عدة قيم ثقافية منها تشجيع وتسهيل تعلم أفرادها من التجربة، التَّعلم من البيئة الخارجيَّة بالتجريب والفشل، وأخيراً فإنَّ المنظَّمة المتعلّمة عابرة للحدود حيث يرغب الموظفون في التَّعلم.

وشدّد النعيمي، نايف (2012، 182) على أنّ القيم الثّقافية تتجسّد في المساواة والعدالة في توزيع المكافآت للعاملين في المنظّمة.

في حين أشار البغدادي ، العبادي (2010، 70) إلى طريقة التّعلم من التّجارب السّابقة حيث تبدأ بقيام المنظّمة بمراجعة نجاحاتها وفشلها، ثم تعمل على تقييمها بشكل نُظمي، بعد ذلك تحفظ الدروس المتعلّمة في ذاكرتها بشكل يتيح المجال للأفراد للوصول لها والاستفادة منها.

وجاء عند Song et al (2009, 48) إنّ قيم المنظّمة الداعمة للتعلم تُعّزز الاستفسار والحوار والتغذية الراجعة، ويحصل الأفراد منها على مهارات تفكير منتجة.

فيما اعتبر Lewis et al (2008, 291) أن التّعلم من الأخطاء ذو أهمية أكثر من التّعلم من النجاح.

وعلى المنظّمة أن تقوم بتصميم البناء التّنظيمية الدّاعمة للتّعلم، وتعمل على إنشاء التّشكيل الذي يسهم في تحفيز العاملين لديها ويدفعهم إلى التّعلم(Esposito, 2010, 8).

وفي السياق نفسه ذكر البغدادي، العبادي (2010، 57) أنّ المنظّمة المتعلّمة التي لديها قيم ثقافية تعزز التّعلم تتميز بالتّالي:

أ/ إن الكل أكثر أهمية من الجزء، والحدود بين الأجزاء قليلة بشكل يسمح بحرية تحرك وتدفق العاملين والمعلومات والأفكار.

ب/ اعتبار العدالة والمساواة قيمه أساسية في ثقافة المنظّمة المتعلّمة، مما يعزز المناخ الإيجابي للتّجارب.

2- البيئة الداعمة للتعلم:

وهي البيئة التي تدعم عملية التّعلم في المنظّمة وتتميز هذه البيئة بعدة خصائص، وهي السّلامة النفسية وتقدير الاختلافات، والانفتاح على الأفكار الحديثة وإتاحة الوقت المناسب للتّفكير، ويمكن شرح تلك الخصائص بإيجاز من خلال التّالي (Garvin et al ,2008 , 4):

أ/ السّلامة النفسية: حتى يستطيع الموظفون التّعلم يتطلب امتلاكهم الحرية في التعبير عن أفكارهم حول العمل.

ب/تقدير الاختلافات: يحدث التّعلم عندما تهتم المنظّمة بقيمة اختلاف وجهات النظر بين العاملين وتعمل على استثارة أفكارهم ودافعيتهم.

ج/الانفتاح على الأفكار الجديدة: لايركّز التّعلم على تصحيح الأخطاء، وحل المشاكل فقط؛ وإنما يركّز أيضا على استحداث أنظمة جديدة من خلال تشجيع الموظفين والأخذ بمبدأ المخاطرة.

د/ وقت مناسب للتّفكير:عندما يعاني العاملون في المنظّمة من ضغوط العمل المتزايدة، فإن قدراتهم على التّفكير الإبداعي تكون معرضة للخطر، ويصبحون أقل قدرة على تشخيص وحل المشاكل والتّعلم.

وفي ظل التَّوسع في استخدام التكنولوجيا، وما أحدثته من تغيرات مؤثرة في بيئة العمل؛ فإنَّه يترتب على ذلك أن يكون للعاملين دور في التأثير على ظهور منظمات التَّعلم، فبينما تسعى المنظَّمات نحو اقتصاد قائم على المعرفة تتغير متطلبات الوظائف أيضاً، إنَّ المنظَّمات أصبحت في حاجة لجذب أفضل طبقة من المواهب والحفاظ عليها؛ لتحقيق ميزة تنافسيَّة، وخلق بيئة يمكن للعاملين فيها المشاركة في التَّعلم المستمر والتَّطوير (Lyle,2012,219).

ويمكن أنْ تشجع بيئة التَّعلم الجيدة موظفيها على التَّعلم والبقاء في المنظَّمة لفترة طويلة؛ ولهذا فإنَّ ثقافة التَّعلم المتوافقة مع البيئة التَّنظيمية ليست فقط عنصراً مساعداً للموظفين على اكتساب مستويات عالية من الخدمة الداخلية، ولكنها تحافظ عليهم دوماً بمستوى أداء عالٍ في المنظَّمة , Mohammad et al (2012 , 1223).

بينما أشار البغدادي، العبادي (2010 ،105) بأنَّ نشر ثقافة التَّعلم يتطلب بيئة تسمح بوجود الأخطاء على أن لا تتكرَّر، وتتيح الفرصة لتجريب الأفكار الجديدة ودعمها.

3- الاتصالات المفتوحة:

وتعني توفير قنوات الاتصال رأسياً وأفقياً مع إيجاد قنوات تغذية عكسية، وانفتاح قنوات الاتصال الرسمية وغير الرسمية على العاملين والمنافسين والعملاء من خلال نظام حوار فعّال (حسانين، 2011، 11).

تتوفر الاتصالات في المنظَّمة المتعلِّمة سواء كانت الاتصالات نازلة، أو صاعدة، أو أفقية بين أعضاء التنظيم، فالاتصالات بين الإدارة والعاملين يُسمح فيها بتوفير وتطوير المعرفة والخبرة داخل المنظَّمة، إنَّ الاتصالات المفتوحة توفر ربطاً بين سلوك الإدارة والأداء التنظيمي (طاهر،2011، 131).

الاتِّصالات الصاعدة: هي عبارة عن الاقتراحات والأفكار والشَّكاوى وتصدر من الإدارات الوسطى إلى الإدارة العليا، أمَّا الاتصالات الهابطة فهي عبارة عن الأوامر والقرارات والتَّعليمات التي تصدر من الإدارة العليا إلى الإدارات الأدنى (صليحة، 2009، 102).

وأضاف صليحة (2009، 103) بأنَّ الاتصال الجيد هو الاتصال الذي يكون باتجاهين؛ لأنه يسمح بتقديم الآراء والتَّعلم والتَّطور من العاملين، أما الاتصال باتجاه واحد؛ فإنَّه يؤدِّي إلى الخمول في التَّفكير وعدم المبالاة.

إنَّ القادة في المنظَّمات المتعلِّمة لديهم المسؤولية الكاملة عن إيصال الرسائل والمهمات، وكذلك الأهداف لجميع الموظفين باعتبار أنَّ الاتصال بين أعضاء المنظَّمة جوهريٌّ وهامٌّ لدعم عملية التَّعلم ويعني تقديم المعلومات واستلامها (البغدادي، العبادي، 2010، 76).

ويُعدُّ من واجبات الإدارة العليا خلق المناخ الملائم للاتصال الفعال بوضع سياسة واضحة تحقق أهداف المنظَّمة وتشبع حاجات الموظفين، ويكون العاملون على دراية كاملة برسالة ورؤية المنظَّمة وأهدافها وخططها وبرامجها (مصلح، 2009، 6).

وأكَّدت خضر (2008، 45) على أهمية تكنولوجيا المعلومات في تسهيل عملية الاتصال المباشر بين الموظفين في أي مكان أو زمان، كما أنها تحسن من عملية الاتصال في المنظَّمة، فلاحدود بين الموظفين، وتقل المستويات الإدارية في المنظَّمة.

أما شاين (2011، 397) فركَّز على أهمية توفير نظام اتصالات مفتوح، ومتعدد القنوات يسمح لكل فرد الاتصال بغيره من الموظفين، ويتيح افتراض أنَّ قول الحقيقة قدر المستطاع هو أمر إيجابي. إنَّ هذا المبدأ يتطلب من الموظف أنْ يكون حساساً تجاه كافة المعلومات التي تهم المهمة التي يقوم بها ومتفتحاً لتداولها قدر المستطاع مع زملائه. إنَّ بناء الهيكل التَّنظيمي الفعال له آثاره على توفير المرونة داخل المنظَّمة، ويسمح بالتَّواصل بين الموظفين بصفه مستمرة ، كما أنَّ إعادة تصميم الهيكل كلما تغيرت متطلَّبات الاتصال يعتبر هاماً لتطبيق هذا المبدأ.

بينما أشار Kontoghiorghes et al (2005, 196) إلى ضرورة أنْ تكون الاتصالات المفتوحة مستمرة بين كافة مستويات وأقسام المنظَّمة، على أنْ لا تكون هناك حدود متداخلة بين الوحدات لحل المشاكل المشتركة.

ويُعدُّ عدم وجود نظام اتصالات مفتوحة مؤشراً يدل على غياب التَّواصل المستمر بين الرؤساء والمرؤوسين، ويترتب على ذلك فقد أُسُس الموضوعية في التَّعامل بين العاملين، كما يؤدِّي إلى خلق مشاعر القلق والإحباط، وانخفاض الأداء للعاملين، أمَّا استخدام الوسائل المتعددة من الاتصالات الفعّالة؛ فإنها ترفع من كفاءة أداء العاملين، وتنمي مشاعر التعاون والانسجام (صليحة، 2009، 103).

ويتضح من الشكل (2) التَّالي أبعاد المنظَّمة المتعلِّمة في خلاصتها النهائية.



شكل (2) أبعاد المنظَّمة المتعلِّمة من تصميم الباحث

المبحث الثاني

الأداء الوظيفي

لمحة عامة عن الأداء الوظيفي:

ظهر الأداء الوظيفي في الجيش الأمريكي لأول مرة خلال الحرب العالمية الأولى؛إلا أنَّ المنظَّمات الصِّناعية لم تأخذ به إلا في أواخر العشرينيات الميلادية، وبداية الثلاثينات، ولم يصبح وظيفة أساسية إلا في العهد القريب (البراك، 2010، 39).

ويُعدُّ الأداء من المفاهيم التي نالت نصيباً كبيراً من اهتمام الباحثين في الدراسات الإدارية، لما يمثله هذا المفهوم من أهمية على مستوى الفرد والمنظَّمة، حيث يسهم في الربط بين أوجه الأنشطة في المنظَّمة والأهداف التي تسعى لتحقيقها (الرشيدي، 2009، 59).

كما أنَّ الأداء الوظيفي يمثل أحد محاور العمل المهني وأهمها، وفي حالة كان الأداء الوظيفي مرتفعاً في بيئة تتوفر فيها معايير العدل والمساواة، فإن هذا الأداء سيأخذ صاحبه إلى درجة عالية في المنظَّمة، ونظراً لما يحدث في البيئة الخارجيَّة من تغيير متسارع، ومنافسة شديدة، فإنَّ المنظَّمة لاتستطيع تحقيق الميزة التَّنافسية إلا بالأداء العالي المتميز (بظاظو، 2010، 47).

ويلعب الأداء الوظيفي دوراً كبيراً في تحقيق المنظَّمة لأهدافها الاستراتيجية، لذا تستطيع المنظَّمة المحافظة على ميزتها التنافسية في السُوق، كما وتحتاج المنظَّمة إلى تزويد موظفيها بالمهارات وإعدادهم الإعداد الجيد لمواكبة التحديث في الوظائف المختلفة (June,Mahmood,2011, 95).

وتتعاظم أهمية الأداء الوظيفي في المنظَّمات الأمنيَّة، حيث يتطلب أداء العمل الأمني كفاءة عالية للقيام بالمهمات الأمنيَّة التي تنعكس على أمن المواطن والوطن (البراك، 2010، 38).

ويرى الباحث أنَّ الأداء الوظيفي في المجال الأمني يحتاج مواصفات خاصة يتطلب توفرها في رجل الأمن من ضمنها الفراسة، وسرعة البديهة، وقوة التركيز.

مفهوم الأداء الوظيفي:

بالرغم من الاهتمام الكبير الذي يحظى به الأداء الوظيفي في المنظَّمات إلا أنَّه لايزال يكتنفه بعض الغموض في المفهوم والعناصر المكونة له، ولذلك تعددت تعاريف الأداء (البراك، 2010، 39) (بن حمدان، 2009، 49).

يُعرَّف الأداء لغة "القيام بالواجب، ويشتق من الفعل أدّى تأديته أي أوصله وقضاه، وتأدِيَة له حقه: بمعنى قضيته " (الصرايرة، 2010، 71).

وعرَّف بدوي ومصطفى (1984) الأداء الوظيفي اصطلاحاً: بأنه "نتاج الجهد الذي يبذله الفرد، أو المجموعة لإنجاز عمل معين" (الربيق،2004، 38).

ويمكن الربط بين الأداء الوظيفي ومدخلات ومخرجات المنظَّمة، من خلال تعريف الأداء بأنه: "الجهد المبذول من الموظف داخل المنظَّمة من أجل تحقيق هدف معين " (الشهري،2005، 54).

وعرَّف Lyle (2012,218) الأداء بأنَّه: قدرة المنظَّمة المتعلِّمة على تحقيق نتائجها المطلوبة.

وجاء عند Saeting,Sulumnd,Thampitak,Sungkaew (2010,34) بأن الأداء الوظيفي: مجموعة من سلوكيات العامل التي يمكن مراقبتها وقياسها، وتقييم إنجازها على المستوى الفردي.

وقد ساعدت سنوات من ممارسة الإدارة المنظَّمات على إدراك أنَّ الأداء الوظيفي هو الاستغلال الأمثل للقدرات، وأنَّ ضبط الأداء بأقصى صورة يكون من خلال التعرف على قدرات كل موظف وتقييمها وتطويرها (Esposito,2010, 13).

وجاء في الجساسي (2010، 106) عن مفهوم الأداء الوظيفي الجيد بأنَّه " المهارة في استغلال الموارد البشرية من موظفين وأدوات وأجهزة الكترونية وأدوات قرطاسية وغيرها، وذلك لتحقيق مستوى عالٍ من التوافق والأهداف من خلال الأداء في التوقيت المناسب، والطريقة المناسبة بأقل التَّكاليف الممكنة".

أما صليحة (2009، 61) فربط بين عدة عناصر للأداء الوظيفي، وعرَّفه بأنه "جهد منسق للقيام بمهام تتضمن تحويل المدخلات إلى مخرجات ذات جودة تتفق مع مهارات، وقدرات، وخبرات العاملين بمساعدة العوامل الدافعة، وبيئة العمل الملائمة على القيام بهذا الجهد بدقة، أقصر وقت وأقل تكلفة".

وفي هذا المجال أكَّد بن حمدان (2009، 50-51) على أهمية مفهوم الأداء الوظيفي حيث ذكر بأنَّ الأداء الوظيفي لايعتبر انعكاساً لقدرات ودوافع الموظف؛ وإنما انعكاساً لأداء القسم والمنظَّمة، وبإمكان المنظَّمة أنْ تقوم بإشعار الموظف بأهمية الأداء الوظيفي بتركيزها على النِّقاط التالية:

1/ اعتبار الأداء الوظيفي مقياساً للقيام بالأعمال حاضراً ومستقبلاً، وينبغي على الموظف الإجادة في عمله ليس لأن ذلك مفروض عليه؛ وإنما لأنَّ الإجادة مرتبطة بمستقبله الوظيفي.

2/ ارتباط الأداء بالحاجة الأساسية للاستقرار في العمل، ولتحقيق الأداء الجيد ينبغي التَّدرج في تحقيق المعادلة التالية:

-الرغبة ، القدرة ، الأداء.

-الرغبة ، القدرة ، المهارة ،الأداء الجيد.

-الرغبة ، القدرة ، المهارة ، الأداء ، الإبداع ، الأداء المتطور.

3/ قد يختلف الأفراد في معنى الأجر، أو المرتب؛ إلا أنهم لايختلفون في الغالب على أهمية الحوافز النقدية كمبدأ.

ويمكن تحديد الأداء الوظيفي بأنَّه عبارة عن (المري،2009، 44):

1/ مجهود يهدف لتحويل المدخلات في المنظَّمة إلى مخرجات ذات مواصفات محددة.

2/ مجهود يسهم في تحقيق أهداف الوظيفة ثم أهداف المنظَّمة ككل.

3/ نتيجة لتفاعل ثلاث محددات، وهي: الدافعية الفردية، والمناخ التنظيمي، والقدرة على إنجاز العمل.

4/ ارتباط الأداء بعوامل خارجية تشمل المناخ، والعلاقة بالزملاء والرؤساء، ومستوى الضغط، وعوامل داخلية تشمل قدرات، ومهارات، واستعدادات، واتجاهات الفرد نحو العمل، ورضاه الوظيفي.

5/ ارتباط الأداء الوظيفي بالعوامل الوراثية والبيئة والوسط الثَّقافي للفرد وخبراته المكتسبة ونوع التَّعلم.

ومن خلال مجموعة التَّعاريف السَّابقة يمكن القول بأنَّ الأداء الوظيفي يعتمد على:

1/ جوانب إنسانية تتعلَّق بالموظف، وتشمل جهده وقدراته ودوافعه... إلخ.

2/ جوانب تنظيميَّة تتعلق بالوظيفة، وما يحيط بها، وتشمل المناخ التَّنظيمي ومتطلبات الوظيفة.

الشروط الهامة لأداء الوظيفة:

أورد الدحلة (2006، 31) أهم الشروط اللازمة للأداء الوظيفي في:

1/ درجة الوضوح والشَّفافية في أداء المهمة.

2/ الجدارة في أداء المهمة.

3/ نتيجة المهمة/ حصيلة المهمة.

4/ التعاون في أداء الواجب أو المهمة.

5/ الالتزام بأداء المهمة أو الواجب.

6/ ظروف أداء المهمة أو الواجب.

7/ القدرة على ضبط المهمة.

وأكَّد دراكر (2013، 176-177) على أهمية الأداء الوظيفي العالي من خلال وضع معايير الأداء المرتفعة، وهي هامة للإدارة بالأهداف، إذ يتوجَّب على الإدارة ألاتتساهل مع الأداء الضَعيف أو المتوسِّط، إنَّ المدير الذي يضع الأهداف البسيطة لايستحق البقاء في المنصب.

وأشار الصرايرة (2011، 610-611) إلى أهمية وجود نظام للجدارة والأحقية في التّعيين، العوامل التالية توضح أهمية الأداء الوظيفي بالنسبة للإدارة، وهي:

1/ يُعدُّ الأداء الوظيفي المقياس لقدرة الموظف على القيام بعمله على أكمل وجه، وقدرته على القيام بالأعمال التي يكلف بها في المستقبل.

2/ تقوم المنظّمات في الغالب بربط الحوافز المقدمة للعاملين بأدائهم الوظيفي مما يرفع من دافعيتهم لزيادة الإنتاجية.

3/ الحاجة للاستقرار والشعور بالأمن في المنظّمة مرتبط بالأداء.

عناصر الأداء الوظيفي:

يتكون الأداء الوظيفي من عدة عناصر ومكونات أساسية وبدون توفرها لايمكننا الحديث عن أداء وظيفي فعّال، وتستخدم تلك العناصر في قياس، وتحديد مستوى الأداء للموظفين في المنظّمات (جبر، 2010، 51).

وتشكل هذه العناصر في مجموعها ما يُعرف بالأداء، وهي (الفايدي،2008، 85-86):

1/ الموظف: مدى مايمتلكه الموظف من معارف، ومهارات، وخبرات،وقيم، واتجاهات، ودوافع.

2/ الوظيفة: ما تمتلكه الوظيفة من تحديات، ومتطلبات، ومهام، وما تقدمه من فرص عمل.

3/ نوعية العمل: وتتضمّن الدقة، والإتقان، والبراعة في القيام بأداء العمل، والبعد عن الأخطاء (بنات، 2009، 34).

4/ بيئة التّنظيم: وتتكون من بيئة داخليّة تشمل العوامل والمتغيرات التي يكون تأثيرها داخلياً مثل طرق أداء العمل،الآلات والمعدات، النُظم والقوانين الدّاخلية الخاصة بالمنظّمة، الهيكل التنظيمي، أمّا البيئة الخارجيّة فهي تلك العوامل والمؤثرات التي تأتي من خارج المنظّمة مثل العوامل الاقتصادية، الاجتماعية، السّياسية، القانونية (جبر، 2010، 52).

5/ كمية العمل: حجم العمل الذي يتم إنجازه من قبل الموظف في الأوقات العادية، وسرعة الإنجاز (بنات، 2009، 34).

6/ المثابرة والوثوق: وتشمل القدرة على تحمل المسؤولية والتفاني والإخلاص في العمل (البراك، 2010، 40).

وهناك أبعاد مختلفة تتعلق بالأداء الوظيفي، يمكن إيجازها في النقاط التالية، وهي :Perera,Khatibi,Navaratna,Chinna (2014,97)

1/ متغيرات القدرة بشرط أنْ تساعد على تحقيق الأداء الوظيفي.

2/ متغيرات الدّافعية، وهي مرتبطة مع الموظفين لتحديد الأداء الوظيفي.

3/ متغيرات الفرصة، وتشمل بيئة العمل (درجة الحرارة ومستوى الضجيج) وخصائص المجموعة، وقيادة العمل.

وتحقيق مستوى مُرْضٍ من الأداء الوظيفي، يكون بوجود حد أدنى من الإتقان في كل عنصر من عناصر الأداء الوظيفي،وبطبيعة الحال قد يكون الأداء الوظيفي للفرد في مكون من مكونات الأداء مرتفعاً وضعيفاً في مكون آخر (جلال الدين، 2008، 74).

ويعني هذا التفاعل أنّ كل عنصر من العناصر لا يقدم الأداء بصفة مستقلة؛ وإنما من خلال تفاعله مع العوامل الأخرى، فتأثير الدّافعية على الأداء الوظيفي لاتحدده درجة الدافعية فقط؛ وإنما مستوى عامل القدرات وخبرات الموظف وعامل الإدراك (بن حمدان، 2009، 52).

متطلبات الأداء الوظيفي:

ولكي تحقق المنظّمة المستوى المطلوب من الأداء الوظيفي، ينبغي عليها القيام بالمتطلبات التّالية (البراك، 2010 ، 42):

1/ بالنسبة للإدارة: توفير المعلومات، والأدوات، والتسهيلات المادية، وإعداد الإجراءات، والأساليب اللازمة للقيام بالعمل، وتحديد المسار المهني للموظف؛ فضلاً عن تقرير الحوافز بنوعيها.

2/ بالنسبة للمدرب: الإسهام في توفير المعارف والخبرات والمهارات في شكل قدرات ذهنية، وعضلية مع توضيح أهمية التّحفيز والدّوافع والرغبات لتحقيق الأداء المطلوب.

إن قادة المنظّمات هم بحاجة إلى النّظر لما وراء الأداء للوصول إلى التّطور الدائم في أداء العاملين (Esposito,2010, 6).

ويمكن تقسيم أنواع الأداء في المنظّمة إلى نوعين وهما (خيره، 2010، 63-64):

أولاً: الأداء الداخلي: عبارة عن أداء الوحدة، وينتج عن مجموعة من العناصر، وهي:

أ/ الأداء البشري: وهو أداء الأفراد داخل المنظّمة باعتباره المورد الاستراتيجي الهام، والقادر على صنع الأفضلية التنافسية.

ب/ الأداء التّقني: قدرة المنظّمة على الاستفادة من استثماراتها بشكل جيد.

ج/ الأداء المالي: وهو استخدام الوسائل المالية المتوفرة بشكل فعّال.

ثانيـاً: الأداء الخـارجي: وهـو الأداء الـذي ينـتج عـن تغيـيرات البيئـة الخارجيَّـة المحيطـة بالمنظَّمـة، فالبيئـة الخارجيَّـة هـي مـن تُحـدث هـذا التغير، وليس المنظَّمـة، وتتضّـح نتـائج هـذا الأداء كارتفـاع أرقـام الأعمـال، أو انسحاب المنافسين من السُوق، ويفرض هذا النوع من الأداء على المنظَّمة تحليل نتائجها.

العوامل المؤثرة في فعالية الأداء الوظيفي:

نظراً لتعدد العوامـل المؤثِّرة في فعالية الأداء الوظيفي؛ فإنَّ تحديدها بدقة أو الاتفاق عليها مـن جهـة أخرى يُعدُّ أمراً صعباً، فهي مترابطة بشكل كبير (خيره، 2010، 71)، ويمكن تقسيم تلك العوامل المؤثرة في فعالية الأداء الوظيفي كما يلي (الربيق،2004، 46- 47):

1/ خصائص القادة: الصفات الشخصيَّة والمهارات القيادية؛ مثل الثقة بالنَّفس،الذكاء،القدرة على التأثير في الآخرين، دوافع ورغبات وحاجات القائد، قدرته على الإبداع والابتكار، المشاركة في الرأي.

2/ خصائص المرؤوسين: الصفات الشَّخصية والمهارات التي تتوفر في المرؤوسين مثل العادات، القيم، الدوافع،الحاجات،الرغبات، التَّعلم،التَّدريب، القدرات، الخبرات، من المرؤوسين تتشكل جماعة الفريق وتعتبر من أهم عوامل نجاح فعالية الأداء الوظيفي،إنَّ فعالية جماعة الفريق وتنظيمها وتعاونها بالإضافة إلى طبيعة المهام المكلفة بها تؤثر على نجاح وفعالية أداء القائد، وعلى فعالية أداء الجماعة.

3/ الموقف: وتشمل العوامل التَّنظيمية مثل الأهداف، السِّياسات، الإجراءات، أساليب الاتصالات، مستوى التقنيات المستخدمة في العمل.

كما أن من العوامل التي توثر على الأداء الوظيفي كما ذكرها(June,Mahmood (2011, 96 التزام الموظف ورضاه ومستواه التَّعليمي.

ومن الأمور الأكثر أهمية أنَّ التقسيم التقليدي داخل المنظَّمات يجب أنْ يختفي، ويكون هناك استفادة من كافة الموارد، من الممكن أنْ تصنع الفارق سواء على مستوى الأداء، أو على مستوى المنافسة الدَّائمة بين كافة المنظَّمات في السوق (Esposito,2010, 7).

وجاء عند (Gede,Lawanson (2011, 558 العوامل المؤثرة على أداء الموظف ، وهي:

1/ مرافق المنظَّمة الأساسية من تجهيزات ومكاتب ومبانٍ بشرط تجهيزها بشكل جيد.

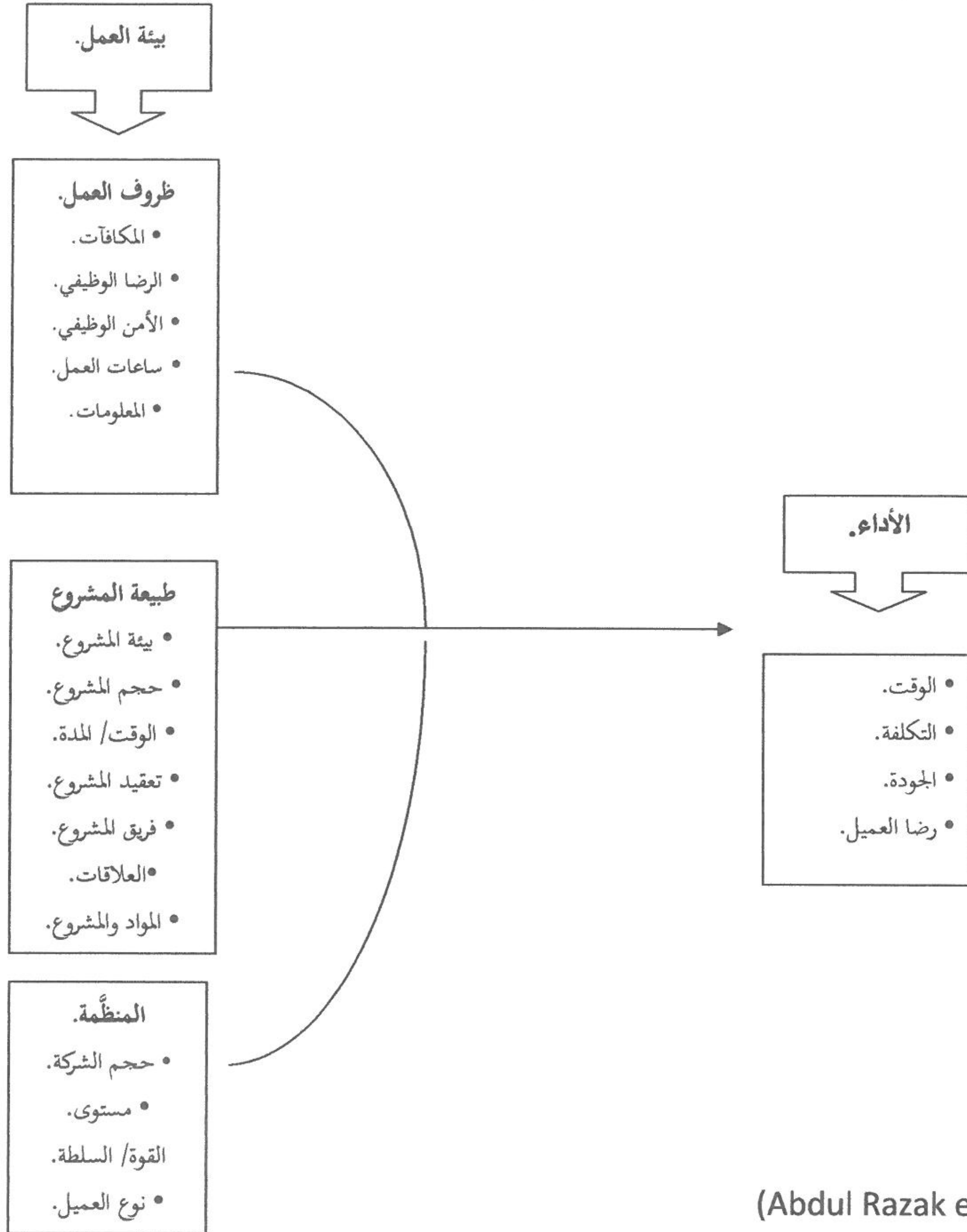
2/ التمويل: ويشمل توفير الأموال، وميزانية المنظَّمة،وتنفيذها، ومكافآت الموظفين.

3/ الموظفون نوعياً وكيفياً، وتتضمن رضاهم ، والتزامهم، وروحهم المعنوية.

4/ بيئة المنظَّمة وتشمل المناخ التَّنظيمي والقيادة.

وأضاف Gede,Lawanson (2011, 564-565) بأنَّ هناك عوامل يجب أخذها في الاعتبار ولها انعكاس على أداء الموظف، وهي اختيار الموظف وفقاً لأسلوب الجدارة، ضرورة وجود توصيف وظيفي لكافة الوظائف، إجراء تقييم الأداء بصفة مستمرة، تحديد مواطن الضعف، ثم العمل على إيجاد الحلول لها.

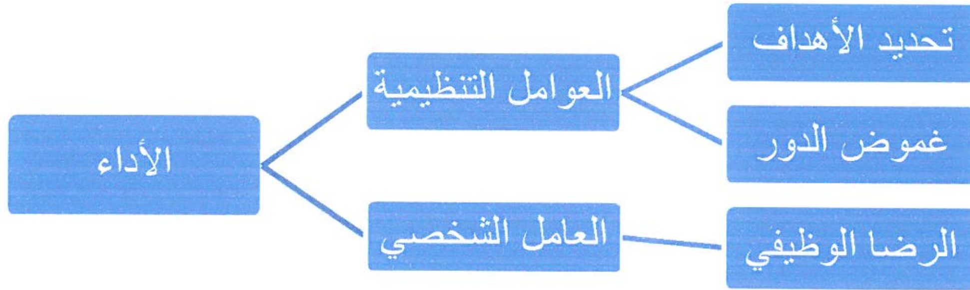
وجاء عند Abdul Razak,Jaafar, Abdullah, Muhammad(2009, 7) العناصر التي تؤثر في الأداء الوظيفي وهي : ظروف العمل، طبيعة المشروع، المنظمة يوضحها الشكل (3) وهي:



(Abdul Razak et al ,2009, 7)

فيما ذكر(Saeting et al (2010, 35 تأثير تحديد الأهداف على الأداء الوظيفي باعتبارها تقنية تحفيزية تستخدم لتحفيز العامل، أو فريق العمل من أجل إنجاز مهام الوظيفة، وهناك خمسة عناصر ضرورية لإنجاح تحديد الأهداف، وهي وضوح الأهداف، ووجود التحدِّي في الأهداف، الالتزام، التَّقييم، تعقيد المهمة، ويتضح من الشكل(4) التَّالي العوامل التنظيمية والعامل الشخصي المؤثرة في الأداء الوظيفي.

شكل (4) العوامل المؤثرة في الأداء.



(Saeting et al ,2010, 37)

وتعتبر المكافآت الاجتماعية نوع من المنح تنفق من قبل الموظفين، أو فرق العمل على الآخرين بدلاً من الذات، ولها تأثير في ارتفاع الأداء الوظيفي في المنظَّمة.

.(Anik,Aknin,Norton, Dunn, Quoidbach, 2013,2)

مستويات الأداء الوظيفي:

تبنى الدحلة (2006، 35-36) تقسيم مستويات الأداء إلى ثلاثة مستويات باعتبارها أكثر فعالية وتساعد في عملية تحليل الأعمال والوظائف بشكل أسهل، ويمكن شرح المستويات بما يلي:

1/ مستوى المنظَّمة: مستوى الأداء الذي يتطابق مع محيط العمل وجَوِّه الخارجي، وهو أعلى مستوى في المنظَّمة ويشمل التَّخطيط والتنظيم ووضع السياسات... إلخ

2/ مستوى العمليات: كيفية تنفيذ الأعمال والأنشطة وينتج عنه مخرجات المنظَّمة الرئيسية، ويتميز مستوى العمليات بقدرته على ربط أداء المنظَّمة بأداء الأفراد.

3/ مستوى الوظيفة: تنفيذ العمليات وإدارتها يكون عن طريق أفراد ذوي وظائف ويعملون بشكل فردي أو عن طريق فرق العمل، وهناك وظائف للأعمال الرئيسة ووظائف للأعمال المساندة مما يسهل طريقة القيام بالأعمال وتحقيق الأهداف.

تحسين الأداء الوظيفي:

عملية تحسين الأداء تعتبر من الوظائف الهامة والاستراتيجية في المنظَّمة، وتعمل المنظَّمة من خلاله على تحسين وتطوير مواردها البشرية، ثم أدائها العام (خيره، 2010، 85).

واعتبر حمرون (2011، 109) عملية تحسين الأداء من عناصر إدارة الأداء، وهي تبدأ بتحديد مستوى الأداء المطلوب وتحديد مستوى الأداء الوظيفي الفعلي، ثم تحديد فجوة الأداء، وتحليل أسباب الفجوة، بعد ذلك تحديد طرق وأساليب سدّ فجوة الأداء ووضع برنامج تحسين الأداء.

ويقصد بمفهوم تحسين الأداء: "استخدام جميع الإمكانات والموارد المتوفرة لتحسين المخرجات وإنتاجية العمليات، وتحقيق التكامل بين التكنولوجيا الصحيحة؛ لتوظيف والاستفادة من رأس المال بطريقة مثلى "(الدويش،2009، 81).

وأضاف الدويش (2009، 81) أنَّ توازن هذه العناصر يجعل التوقُّعات والاحتياجات لأصحاب المصلحة في المنظَّمة قد أُخذت بعين الاعتبار، ويُسَّمى هذا المنهج بإدارة التَّحسين الشامل.

وذكر الجساسي (2010، 115) أنَّ تحسين الأداء يقوم على أربعة عناصر هامة، وهي: البحث، التَّدريب، الاتصال، الحوافز.

ولإدارة تحسين الأداء عدة عناصر يمكن تمثيلها في (الخزامى،1999، 11):

1/التوجيه: وهي الاستراتيجية التي تقوم على تركيز الطاقات لتحسين وتطوير العمل في المنظَّمة.

2/المفاهيم الأساسية: وتعمل هذه المفاهيم على جعل المنظَّمة أمام منهجيات التحسين الأساسية والتي تتكامل مع الأنشطة العادية الأخرى للقيام بالأعمال.

3/عمليات التَّسليم: وتُركِّز عمليات التَّسليم على تحفيز صناعة الخدمة، أو المنتج مما يجعل المنظَّمة أكثر قدرة وكفاءة، حيث تخفض الوقت والجهد والتكلفة.

4/التأثير التنظيمي: ويعتمد هذا البناء على وضع المقاييس والهيكل التَّنظيمي المناسب.

5/المكافآت: وهي الاعتراف بالفضل، وتشمل المكافآت المادية وغير المادية، بهدف دعم أهمية الأعمال.

ومن وجهة نظر الباحث، فإن تحسين الأداء الوظيفي يعتمد بشكل كبير على الاهتمام بتأهيل الموظفين على استخدام التقنية؛ نظراً لسرعة التحوُّلات في البيئة الخارجيَّة واعتبار التقنية أساس في تنفيذ الكثير من الأعمال.

دوافع تحسين الأداء الوظيفي:

لتحسين الأداء الوظيفي عدة دوافع أجبرت المنظَّمات على السعي المستمر لتحسين أدائها وهي (خيرة، 2010، 86 – 88):

1/ سرعة التغيرات في البيئة الخارجية: تؤثر البيئة الخارجيَّة في نشاطات وقرارات المنظَّمة، فكلما أصبحت البيئة الخارجيَّة تمتاز بعدم التَّأكد نتيجة لسرعة التغيرات؛ فإن على المنظَّمة العمل على تحسين أدائها لمواجهة هذه التغيرات اعتماداً على الابتكار.

2/ المنافسة: أصبح النِّظام الاقتصادي يمتاز بالانفتاح وانتشار أفكار المنافسة في السوق، وأصبح لزاماً على المنظَّمات أن تحسّن وتطور أداءها باستمرار لضمان بقائها ونموها.

3/ المحافظة على المكانة: ترتبط المكانة بموقع المنظَّمة التنافسي مع بقية المنظَّمات في السوق، ولكي تملك المنظَّمة الميزة التنافسية الدائمة؛ فإن عليها أن تمزج بين مهارات العاملين وأصولها المادية بطريقة فريدة.

4/ الاهتمام بالجودة : أصبحت الجودة مطلباً للمنظمات وللعملاء، ويعكس هذا الاتجاه رغبة المنظَّمة في رفع قدراتها التنافسية.

بينما قدَّم الجساسي (2010، 116) عدة أهداف لبرنامج تحسين الأداء الوظيفي، وهي:

1/ تخفيض معدل غياب الموظفين.

2/ خفض التَّكاليف وتحسين نوعية استخدام التقنية.

3/ ابتكار وتقديم أفكار تؤدي لمستوى عالٍ من الأداء.

4/ دعم عمل الفريق والولاء للمنظَّمة.

5/ زيادة الإنتاجية، وخفض معدلات وقت إنجاز المهام.

ولا يتحقق هدف تحسين الأداء إلا بعد الدِّراسة الشاملة لعناصره، وتحليل مستوياته، والاهتمام بتحليل العوامل التي تؤثر فية،فلسفة تحسين الأداء الوظيفي تمثل سياسة تقوم بها المنظَّمات الحديثة؛ لغرس القناعة والتوجُّه من كافة منسوبي المنظَّمة بضرورة التَّحسين والتَّطوير في الأداء الوظيفي (جبر، 2010، 53).

فيما قدَّم هاينز ثلاثة مداخل هامة لتحسين الأداء في المنظَّمة وهي (الفايدي،2008، 86-87):

1/ **مدخل تحسين الموظف:** إذا احتاج الموظف إلى تحسين الأداء، فهناك عدة طرق لإحداث التحسين في أدائه، وهي:

الطريقة الأولى: تحديد نقاط القوة، وما يجب عمله أولاً، ثم تحديد مشاكل الأداء التي يعاني منها الموظف،تتركّز الجهود في الاستفادة مما لدى الموظف من مهارات ومواهب جديدة، والعمل على تطويرها وتنميتها.

الطريقة الثانية: التركيز على ما يرغب الفرد القيام به وبين ما يؤديه بامتياز من خلال توفير الأعمال التي يرغب الأفراد القيام بها، وهذا يوفر الانسجام بين الأفراد ورغباتهم واهتماماتهم والعمل الذي يقومون به في المنظَّمة.

الطريقة الثالثة: تكون الجهود المبذولة في التَّحسين مرتبطة وقائمة على اهتمامات وأهداف الموظف.

2/ **تحسين الوظيفة:** قد تسهم محتويات الوظيفة في تدني مستوى أداء الفرد، خصوصاً إذاكانت مملَّة أوكانت أعلى من مهارات وقدرات الموظف، أو قد تحتوي على مهام وأعمال غير ضرورية، عند ذلك تبدأ عملية التحسين بمعرفة كل مهمة من مهام الوظيفة، وإتاحة الفرصة للموظف للمشاركة في فرق العمل، وتوفير الفرص للمساهمة في حل مشاكل المنظَّمة.

3/**الموقف:** طبيعة الموقف أو البيئة التي تُؤدِّي فيها أعمال الوظيفة تعطي الفرص لإحداث التَّغيير الذي يساعد في تحسين الأداء، هناك وسائل وطرق لرفع وتحسين إنتاجية القوى العاملة، ومنها تنمية القوى العاملة والدوافع والحوافز والإدارة بالأهداف.

أسباب ضعف الأداء الوظيفي:

قد يظهر أحياناً فرق بين مستوى الأداء الفعلي، ومستوى الأداء المتوقع، الأمر الذي يجعل المنظَّمة تبحث عن معرفة سبب هذا الفرق، ويسَّمى ذلك بمعوقات الأداء، ويمكن تعريفها "بأنَّها العوامل التي تؤثر على أداء العاملين مما قد يسبب انخفاض كفاءة أعمالهم" (الشمري، 2007، 92).

وتتعدد أسباب ضعف أداء العاملين، ويمكن إيضاحها في النِّقاط التَّالية (الرشيدي، 2009، 63):

1/ عدم معرفة العاملين بطريقة أداء العمل لعدم تعلمهم المهارات اللازمة للوظيفة.

2/ اعتقاد العاملين بأنَّ قيامهم بأداء العمل يكون جيداً لغياب التَّغذية الراجعة عن مستوى أدائهم.

3/ عدم معرفه العاملين بمسؤوليات وواجبات أعمالهم حيث لم يعلمهم أحد بذلك.

4/ لا يعتبر العاملون وظائفهم أساسية وهامة للمنظَّمة.

5/ المكافآت المقدمة للعاملين أحياناً لا تكون من أجل الأداء.

6/ افتقاد بعض العاملين للحكمة الوظيفية.

7/ جماعة العمل السلبية (درويش، الشمري، 2010، 71).

بينما حمّل Seddon ,Donova (2010, 5.09) 95 % من أسباب الاختلاف في الأداء إلى نظام إدارة شؤون العاملين غير السليم، وضعف تركيز الإدارة على مسؤولياتها.

وقسّم فليه، عبدالمجيد (2005، 277-278) مشكلات الأداء إلى:

1/ مشاكل راجعة لتصرفات الفرد الشّخصية مثل ضعف التّعاون مع زملاء العمل، الاهتمام بالأعمال الشّخصية على حساب العمل، الغياب والتأخر، غياب النزاهة.

2/ مشاكل راجعة للأداء الوظيفي مثل عدم كفاءة الموظف، التمرد، عدم اتباع تعليمات الرئيس.

أساليب معالجة مشاكل ضعف الأداء الوظيفي:

يعتبر العقاب طريقة لمنع السلوك غير المرغوب فيه من قبل الموظف، ويكون ذلك بتنفيذ الطرق التالية (فليه، عبدالمجيد، 2005، 280):

1/ تطبيق الحافز السلبي: ويتمثل ذلك في توجيه اللوم، أو الإنذار،أو الخصم من الراتب، أو الفصل من العمل.

2/ منع الحافز الإيجابي: ويتضمن إيقاف المزايا التي كان يحصل عليها الموظف مثل: حرمانه من المكافأة أو العلاوة أو الترقية.

أما الصرايرة (2010، 75) فقد حدّد مجموعة من المبادئ التي تسهم في تحسين قدرة العاملين على أداء المهام ومعالجة قصور الأداء، وهي:

1/ التّدريب: العملية المنظّمة التي تركّز على الموظف وتهدف إلى استخدام مجموعة من الأسس والمفاهيم، والخطوات لإحداث تغيرات سلوكية، وفنية، ومعلوماتية في الفرد، أو الجماعة، وينتج عنها تزايد معدلات أداء الفرد والجماعة.

2/ تحسين المناخ المادّي للعمل: توفير كافة الشُّروط المناخيَّة المناسبة من (إضاءة جيدة، تهوية، حرارة معتدلة...) والتي تسهم في مساعدة الموظّفين على أداء أعمالهم بكفاءة.

3/ تحقيق التّعاون: الاهتمام والتّركيز على العمل الجماعي المتسم بروح الفريق الواحد؛ مما يحفز العاملين على تنفيذ أعمالهم بشكل فاعل.

بينما أوجز الرشيدي (2009، 61) العوامل التي تسهم في تحقيق الأداء الفعال، وتعالج مشاكل الأداء في التالي:

1- الكفايات التي يتمتع بها الموظف من معلومات ومهارات واتجاهات.

2- بيئة المنظّمة الدّاخلية وتشمل الهيكل التنظيمي، أنظمة الاتصال، أسلوب القيادة، أنظمة الحوافز.

3– مطالب العمل مثل: واجبات الوظيفة ومسؤولياتها، والتَّوقعات المطلوبة من الموظف، والطرق والأساليب المستخدمة لأداء العمل.

4–البيئة الخارجيَّة للمنظَّمة من تغيرات السوق والمنافسة.

إدارة الأداء الوظيفي:

من أهم وأبرز مظاهر الحداثة في مفهوم تقييم الأداء الوظيفي في العصر الحالي، هو استخدام مايُسمىَّ (بنظم إدارة الأداء) والتي تركِّز وتهتم بتطوير استراتيجيات إدارة أداء الأفراد والمؤسسات (خليل، 2011، 195–196).

ذكر الدَّحلة (2006، 42) أنَّ إدارة الأداء تعتبر من أهم النشاطات الإدارية في القطاعين العام والخاص، ويُسهم تطبيقها الصحيح في تحقيق أهداف المنظَّمة وأهداف العاملين ومصالحهم، كما تقوم إدارة الأداء بتوحيد جهود واتجاهات وتصورات القائد والعاملين الحالية والمستقبلية.

وتُعرَّف إدارة الأداء بأنها: "عبارة عن عدة عمليات يجب القيام بها للتأكُّد من أن مايعمله الناس، وإن العمل في المنظَّمة سيحقق نتائج تحتاجها المنظَّمة" (الدحلة، 2006، 43).

وتُعرَّف إدارة الأداء أيضا بأنها "الجهود الهادفة من قبل المنظَّمات المختلفة لتخطيط وتنظيم وتوجيه الأداء الفردي والجماعي، ووضع معايير ومقاييس واضحة ومقبولة كهدف يسعى الجميع للوصول إليه " (حمرون، 2011، 93).

بدأت المنظَّمات حول العالم في تقديم أنظمة إدارة الأداء على مدار العقدين الماضيين، وحان الوقت الآن بالنسبة لمعظم المنظَّمات أن تصب تركيزها على الأهداف والنتائج بدلاً من التَّركيز على الإجراءات، وقد أصبح التَّخطيط المشترك وظيفة حقيقية وهامة، كما يجري استخدام مؤشرات الأداء الرئيس لتحقق تكامل الأهداف، والتَّركيز على مراقبة النتائج، وضمان التَّحفيز الإيجابي من خلال المكافآت الملموسة (الدفع المتغير للأداء) وغير الملموسة (التَّمكين ، التشويق، الإدراك الشخصي) **(Esposito,2010, 13)**.

وتتكون إدارة الأداء من عدة عناصر وهي (الصرايرة، 2010، 87–88):

1/ تخطيط الأداء الوظيفي: رسم صورة للأداء في المستقبل.

2/ تنظيم الأداء الوظيفي: وضع هيكل تنظيمي واضح يحدد لكل موظف موقعه بدقة، وتكون مهام العمل، ومسؤولياته محددة، مع توفير نظام اتصال ومعلومات يتميز بالكفاءة.

3/ توجيه الأداء الوظيفي: المتابعة المستمرة لنتائج الأداء، وتقديم التغذية العكسية.

4/ تقييم الأداء الوظيفي: ويكون في نهاية عمل إدارة الأداء، وتستطيع الإدارة من خلاله معرفة نتائج مستويات الأداء، وعلى هذا تُحدد الاحتياجات التَّدريبية؛ لمعالجة القصور في تحقيق بعض الأهداف.

أهداف إدارة الأداء الوظيفي:

تشترك كل المنظَّمات في غايتها الأساسيَّة من إدارة الأداء، وهو تحسين الأداء الوظيفي وتطويره في المنظَّمة، ويمكن إيجاز أهداف إدارة الأداء بالتَّالي (الدحلة، 2006، 45):

1/ وضع نظام معلومات متكامل في المنظَّمة عن أداء كل موظف، وتطوير النِّظام بصفة مستمرَّة.

2/ توفير فرص تبادل المعلومات والخبرات بين الموظفين.

3/ إتاحة الفرصة للمشرف لتوجيه العاملين ومتابعتهم وإرشادهم.

4/ المتابعة المستمرة للأداء وتعديل انحرافاته.

5/ الابتعاد عن طريقة تقييم الأداء للثواب والعقاب، والاهتمام بتصحيح الأداء.

6/ إتاحة المجال للموظفين والقيادة للمشاركة في تحديد أهدافهم ومعايير الأداء.

7/ تزويد الموظفين بمعلومات متكاملة عن أدائهم للأعمال، وتحديد حاجات التَّطوير.

مراحل دورة إدارة الأداء الوظيفي:

تمر عملية إدارة الأداء الوظيفي بعدة مراحل يمكن إيضاحها في التَّالي (الصرايرة، 2010، 88-89):

1/ المرحلة الأولى: تحديد الأهداف وصياغتها: هي بداية الانطلاق وتبدأ بالاتفاق بين الرئيس والموظفين على تحديد مهام ومسؤوليات العمل، وصياغة الأهداف المرغوب تحقيقها، بشرط أن تكون الأهداف واقعية، ويقتنع بها الموظفون.

2/ المرحلة الثانية: مراقبة الأداء الوظيفي وتطويره: مراقبة الأداء الفعلي وتقييمه وتصحيحه، وتظهر في هذه المرحلة أهمية المهارات التي يمتلكها المدير لتقديم التوجيه للموظفين أثناء العمل، كما تظهر أهمية التَّدريب لتطوير مهارات التَّواصل بين الرئيس والموظف.

3/ المرحلة الثالثة: قياس الأداء الوظيفي: في هذه المرحلة يقوم الرئيس بتقييم أداء الموظفين في الفترة الزمنية السَّابقة؛ ثم تحديد أفضل اتجاه للعمل في الفترة القادمة.

أما فوائد تطبيق إدارة الأداء، فقد أوجزها الدَّحلة (2006، 46-47) في العناصر التالية:

1/ معرفة العاملين بكل تفاصيل أعمالهم عن طريق إدارة الأداء يوفر للمديرين تدخلهم في كل صغيرة وكبيرة في عمل الموظف.

2/ وجود العلاقات المشتركة بين العاملين يقلل من سوء الفهم بينهم وتكرار الأخطاء.

3/ وضوح أهداف المنظَّمة يسهم في زيادة إنتاجية المنظَّمة وفعاليتها، وعندما يعلم الموظفون عن دورهم في تحقيق أهداف المنظَّمة، يساعد ذلك في ارتفاع روحهم المعنوية.

4/ مشاركة الموظفين في عملية إدارة الأداء يجعلهم يعرفون مسؤولياتهم وصلاحياتهم بوضوح ،وعلى هذا يستطيعون إتقان أعمالهم.

5/ يركِّز ويهتم نظام إدارة الأداء على نتائج الأعمال أكثر من تركيزه على السُّلوكيات والفعاليات.

تقييم الأداء الوظيفي:

أصبح مفهوم تقييم الأداء الوظيفي ركيزة هامة وأساسية في إدارة الموارد البشرية؛ لما له من أهمية في تنمية وتطوير جهود وسلوكيات العاملين في المنظَّمة،كما أنَّه يُعدُّ من أكثر الميادين الحيوية التي تناولتها الدراسات والأبحاث في المنظَّمات والمؤسسات الحديثة، والتي تهتم بالتطوير والتنمية واختيار الكفاءات الإدارية التي تؤدي النشاط الوظيفي في المؤسسات لتحقيق أهداف تلك المؤسسات بأعلى عائد وأقل تكلفة (خليل، 2011، 195).

ويهتم تقييم الأداء الوظيفي بدراسة جوانب الضعف والقوة المتضمنة إنجاز أنشطة ومهام العمل وتحليلها، وبذلك فهي طريقة هامة لتعديل الانحرافات في العمل، وتحديد الكيفية التي يتم منها تنفيذ الأنشطة والأعمال (قرواني، 2012، 24).

ومن خلال تقييم الأداء الوظيفي تستطيع المنظَّمة تقديم التسهيلات؛ لتحقيق أهداف الموظف والقسم والمنظَّمة، مما يسهم في إثارة دافعيتهم للعمل حيث إن اتجاهاتهم قد أصبحت واضحة وعادلة؛ وبذلك تتوحد الجهود لتحقيق الأهداف المرغوبة (Saeting et al ,2010, 42).

ويُعرَّف تقييم الأداء بأنه " فحص تحليلي انتقادي شامل لخطط وأهداف وطرق التشغيل واستخدام الموارد البشرية بهدف التحقُّقُ من كفاءة واقتصادية الموارد، واستخدامها أفضل استخدام وأعلى كفاءة بحيث يؤدِّي ذلك إلى تحقيق الأهداف والخطط المرسوم لها " (خيره، 2010، 75).

وأوضح دراكر (2013، 179) أهمية الحاجة لتقييم أداء الموظف باعتبار الإصرار على الأداء المرتفع والأهداف الكبيرة تحتاج من المنظَّمة المعرفة بقدرات كل موظف أثناء وضع الأهداف وقدرته على تحقيقها، إن العديد من القرارات تعتمد على التَّقييم المنهجي على أنْ تكون عقلانية، ومنطقية، ولا تقوم على التَّخمين ولهذه الأسباب، فإنَّ التقييم يحتاج إلى متخصِّص يركِّز على قدرات الموظف.

وحظي موضوع تقييم الأداء للاهتمام من قبل الإدارة والباحثين لعدة أسباب يمكن إيرادها فيما يلي (الصرايرة، 2011، 609):

1/ اتخاذ القرارات المتعلّقة بتحسين الأداء الوظيفي وممارسات العمل.

2/ اتخاذ القرارات بالنسبة للموظفين من حيث ترقيتهم وتقديم المكافآت لهم وتثبيتهم.

في حين أشار بنات (2009، 38-39) بأنَّ تقييم الأداء الوظيفي يسعى لتحقيق عدة أهداف وهي:

1/ يكشف قياس أداء الموظف احتياجه للترقية؛ لوظيفة أعلى من وظيفته، ويساعد في تحديد احتياجاته كما يبين الوظيفة المناسبة له.

2/ يقوم قياس الأداء على تحديد فعالية المشرفين والمديرين في تنمية وتطوير أداء الموظف أو فريق العمل.

3/ تزويد متَّخذ القرار بالمعلومات الواقعية عن أداء الموظف، ويستطيع من خلالها إجراء الدِّراسات الميدانية لتحديد مشكلات الموظفين وإنتاجيتهم ومستقبل المنظَّمة.

4/ تستخدم البيانات المتحصّلة من تقييم الأداء في تزويد قاعدة البيانات بمعلومات عن كل موظف، ويمكن الرجوع إليها وقت الحاجة، كما تساعد تلك البيانات في التَّخطيط بعيد المدى للإدارة العليا.

5/ يوفر تقييم الأداء التَّواصل المستمر بين الرئيس والمرؤوسين، وينتج عنه المعرفة الشَّخصية بينهم.

يوثر الأداء الفردي في المنظَّمة على مستوى الأداء الجماعي، وينعكس ذلك على أداء المنظَّمة بشكل كامل؛ ولتقييم الأداء مبررات يمكن إيضاحها (الصرايرة، 2011، 609-610):

1/ توجيه الموظفين وإرشادهم إلى الأهداف العامة للمنظَّمة وأنشطتها المختلفة.

2/ تزويد الموظفين بتغذية راجعة تساعدهم في تطوير أدائهم وتنويع أساليبه.

3/ تحديد جوانب الضعف في أداء الموظف وإصلاحها، وتحديد جوانب القوة وتعزيزها.

4/ معرفة مدى التزام الموظفين بتحقيق الأهداف والخطط.

5/ معرفة مدى احتياج الموظفين للتَّدريب والتطوير لتحسين أدائهم.

وأضاف الصرايرة (2010، 86) عدة عوامل يتوجب على المسؤول أنْ يأخذها في الحسبان عند تقييم الأداء، وهي:

1/ ضغط الأعمال التي تؤثر على معدل الإنتاج؛ لأنَّ كثرة العمل المتأخر يمكن أن يسبب استعجالاً في الإنجاز غير المتقن؛ وبذلك يسبب انخفاض الكفاءة الإنتاجية.

2/ التطورات والعوامل التّنظيمية ذات التأثير المباشر في أداء العمل فتبسيط واختصار الإجراءات والمراحل المطلوبة يقلل من الوقت المطلوب والموارد المستخدمة لإنجاز العمل.

3/ العوامل التّقنية وهي جميع ما يمكن استخدامه من تكنولوجيا، وأجهزة، ومعدات حديثة، وبرامج حيث إن الأداء يتأثّر بمستوى التقنية الموجودة.

المبادئ الأساسية لتقييم الأداء الوظيفي:

يرتكز تقييم الأداء الوظيفي على عدة مبادئ أساسية، وهي (خليل، 2011، 196 – 200):

1/ تحديد أهداف التقييم: إبلاغ كافة العاملين بأغراض وأهداف التّقييم، مما يساعد على معرفة ما ينبغي تقييمه، ووسيلة التقييم.

2/ إيضاح وتحديد موضوع التقييم: عوامل محددة للتّقييم تتضمن شخصية العامل، وسلوكه في العمل ونتائج عمله.

3/ تحديد مقاييس أداء كل موظف: تحديد درجات أو مستويات عوامل الأداء، وتتميز هذه المقاييس بالقابلية للقياس، والموضوعية، والوضوح، وقدرتها على التّمييز بين مستويات الأداء، وقدرتها كذلك على إعطاء المقاييس قيماً وأوزاناً تعكس أهمية كل بُعد من أبعاد الأداء الوظيفي.

4/ تصميم نماذج للتّقييم وتحديد إجراءاته: تكون النّماذج سهلة وواضحة، وبالإمكان تطبيقها.

5/ تحديد موعد للتّقييم: تحديد وقت التّقييم وعدد مرات إجرائه والمدة الزمنية؛ لكتابة التّقارير المتعلقة بالتقييم.

6/ التغذية العكسية: تكون نتائج التقييم معلنة وتناقش مع الموظفين، لمساعدتهم في تحسين الأداء.

7 / إتاحة الفرصة لشكوى الموظفين: منح الموظفين الفرصة لتقديم الاعتراض على نتائج التقييم.

8 /الاستفادة من نتائج التقييم: إيجاد ربط بين نتائج تقييم الأداء وقرارات الإدارة، واعتبارها أساساً في تقديم المكافآت والترقية والتّأديب والمحافظة على الموظّفين.

9/ دعم واقتناع الإدارة العليا: التزام ودعم الإدارة العليا يساعد في نجاح التّقييم من خلال توفير كافة الشُروط والمتطلّبات للتقييم.

خصائص تقييم الأداء الوظيفي:

يمكن إيجاز بعض الخصائص الأساسيَّة التي تميز تقييم الأداء الوظيفي في التّالي (بنات،2009، 37):

1/ تقييم الأداء الوظيفي عمليه مستمرة ومنتظمة تعتمد على قيام شخص بمتابعة سلوك الموظف بصفة مستمرة حتى يكون التقييم موضوعياً.

2/ تقوم عملية تقييم الأداء على مجموعة من المعايير ومعدّلات محددة وواضحة للأداء.

3/ يُعدُّ تقييم الأداء وثيقة رسمية سنوية تعتمد عليها قرارات التّوظيف، أوالترقية، أو النقل، أو التّدريب وغيرها.

4/ يتجاوز دور تقييم الأداء التقدير، ويعمل على تشخيص نواحي القصور في أداء الموظف أو المنظّمة ومعالجتها.

أساليب تقييم الأداء الوظيفي:

هناك العديد من طرق وأساليب تقييم الأداء الوظيفي، منها ما يتميز بالبساطة، ومنها ماهو معقد، ومنها مايكون استخدامه لغرض واحد، ومنها ماتتعدد أغراض استخدامه (صليحة، 2009، 87).

وتعتمد أساليب تقييم أداء الموظف في الفترة السّابقة على ملاحظات القائد المباشر وآرائه الشخصية، وفقاً لصفات الموظف وخصائصه الشّخصية، المتمثّلة في تعاونه مع زملاء العمل، وقدرته على أداء العمل والمواظبة والانتظام، وفيما يلي استعراض موجز لطرق التقييم التّقليدية والحديثة في تقييم الأداء (فليه، عبدالمجيد، 2005، 271 -272):

أ – طرق تقييم الأداء التّقليدية:

وهي مجموعة من العناصر تتعلّق بصفات الموظف، ويمكن تقسيم الطرق التّقليدية إلى:

1-طريقة تقييم الأداء ببحث الصفات والخصائص: وهي مجموعة من الصّفات والخصائص مثل التعاون مع رؤساء العمل والزُّملاء والمرؤوسين، ويكون هناك وزن لكل صفة من الصفات، ويقوم الرئيس بإعطاء الموظف تقديراً معيناً، ثم تجمع تلك التقديرات ويصبح المجموع ممثّلاً للمستوى العام للموظف، ويُعاب على هذه الطريقة افتقادها للموضوعية، واعتمادها على التّقدير الشّخصي.

2- طريقة الترتيب العام: ترتيب المرؤوسين تنازلياً من قبل الرئيس وفقاً للأداء العام للعمل، وليس لخصائص الموظف الشّخصية، ويُعاب على هذه الطَّريقة عدم سماحها للمقارنة بين العاملين في مجموعات مختلفة.

3- طريقة المقارنة بين الموظفين: وهي مشابهة للطّريقة السّابقة، ويقوم الرئيس بعمل مقارنة بين كل فرد في مجموعة مع كل فرد من الأفراد الآخرين، إلا أنَّ هذه الطريقة لاتخدم التّرقية والنقل والتّدريب.

4- طريقة التوزيع الإجباري: وتقوم على فكرة التوزيع الطبيعي باعتبار أنَّ مجموعة من الأشخاص أو الأحداث تتمركّز في الوسط، وتقل في الأطراف، وتهتم هذه الطَّريقة بتقييم الأداء وفقاً لأداء العمل العام، ويُعاب عليها قيامها على أساس أنَّ كل مجموعات الأفراد توزع على أساس المنحنى الطبيعي.

ب- الطرق الحديثة في تقييم الأداء الوظيفي:

تعرضت الطرق التَّقليدية في تقييم الأداء للنَّقد مما دعا رجال الفكر الإداري إلى ابتكار عدة طرق لتقييم الأداء تتمثل في (جلال الدين، 2008، 91-93):

1- الطريقة الإجبارية في الاختيار: وهي توزيع عدة عبارات تصف العمل في مجموعات مقسَّمة إلى عبارات ثنائية إيجابية، وسلبية، ويقوم الرَّئيس المباشر باختيار العبارة التي يرى أنها تنطبق على أداء الموظف، ثم تقوم جهة أخرى محايدة بتقييم العبارات،وتتميز هذه الطَّريقة بقلَّة التحيز؛ ولكنها تخضع لصعوبات من أهمها صعوبة تصميم العبارات المستخدمة كمعايير.

2- طريقة الأحداث الحرجة: رصد الأحداث الهامة في أداء كل موظف إيجاباً وسلباً ومن خلال تحليلها تتَّضح الرُّؤية عن أداء الفرد الكلي، وتتميز هذه الطَّريقة بتركيزها على أداء الموظَّف والوقائع الموضوعيَّة، وتبتعد عن الاعتماد على ذاكرة الرئيس التي تتأثر أحياناً بالأحداث القريبة.

3- طريقة التَّقييم المشتركة: يقوم كل عضو في المنظَّمة بتقييم بقية أعضاء المنظَّمة عن طريق الاقتراع السري دون اهتمام بالمركز الإداري للموظف، ويكون التَّقييم بمعرفة الزملاء والرؤساء والمرؤوسين، وتتميَّز هذه الطَّريقة بعدة خصائص منها المشاركة من كافة منسوبي المنظَّمة، ومعرفة كل موظَّف بنتائج التقييم.

4- طريقة استخدام الإدارة بالأهداف في عمليه التَّقييم: تركّز هذه الطَّريقة على الاهتمام بأداء الموظف المستقبلي، والماضي حيث يشترك الرئيس والمرؤوسون في تحديد الأهداف، والعمل على تحقيقها، وتتميز هذه الطريقة بمشاركة الرئيس والمرؤوس في تحديد المهام والواجبات، وموافقتهم على معايير قياس وتقييم الأداء، وتهتم عمليه التَّقييم بالإنجازات، وليس السِّمات والخصائص الشَّخصية، ثم تُعقد اللقاءات المشتركة بين الرئيس والمرؤوس لتقييم مدى تحقيق الأهداف.

معايير تقييم الأداء الوظيفي:

عرَّف الدحلة (2006، 31) معايير الأداء بأنها: " المقاييس المستخدمة لتقييم المنتجات والخدمات وتحديد عدم المطابقة، وهي أداة رئيسة لتحديد مدى حسن الإنجاز المتحقِّق، ومدى تحقيق أهداف الأداء التي تم تحديدها ضمن مرحلة تخطيط الأداء".

وقد أوضح دراكر (2013، 179) بأنَّ التَّقييم يقوم على أداء الموظف، وهو حكم ويحتاج الحكم إلى معيار محدد وواضح،وإذا لم يعتمد إصدار الحكم على المعيار المحدد؛ فإنَّه يعتبر غير منطقي وتعسفي، كذلك اعتماد التَّقييم على قدرات وشخصيَّة الموظف، هو تقييم غير سليم وعبثي.

وأضاف دراكر (2013، 352) بأنَّه من المهم للإدارة أنْ تقوم بتحفيز الموظف؛ ليحقق الأداء المرتفع بوضعها معايير أداء مرتفعة لنفسها على أنْ تلتزم بتنفيذها.

وتنبع أهمية معايير الأداء الوظيفي من مراقبتها الدائمة لمستوى الأداء للتَّعرُّف على أيِّ خلل والعمل على معالجته،تستخدم تلك المعايير للتَّفريق بين فعالية الأداء، وهي تشير إلى تحقيق الأفراد لأهداف المنظَّمة وتنفيذهم للأعمال المطلوبة وبين كفاءة الأداء التي تشير إلى استخدام الموارد والإمكانات المتاحة بطريقة اقتصادية (صليحة، 2009، 72).

وتقوم عملية تقييم أداء الموظفين على عدة معايير أساسية وهامة، تعمل على تحديد مستوى الأداء في المنظَّمة،ويمكن تقسيمها إلى المعايير التَّالية (قراوني، 2012، 24):

1/ معايير كمية: وهي الأرقام والنِّسب مثل وحدات الخدمة، وعدد ساعات العمل.

2/ معايير غير كمية: وهي التي لاتعتمد على الأرقام، ولايمكن قياسها مثل زيادة دافعية الموظفين.

أما الدويش (2009، 66-67) فحصر معايير الأداء الوظيفي في التَّالي:

1/ الجودة: هي المؤشر الذي يحكم على جودة الأداء، وتحقيق الجودة أمر هام لتلبية احتياجات المستفيد من الخدمات.

2/ الوقت: من أهم المؤشِّرات التي يعتمد عليها أداء العمل، فهو يبين الفترة الزَّمنية لتنفيذ مسؤوليات العمل؛ ولذلك يُراعى الاتفاق على الوقت المناسب للقيام بإنجاز الأعمال.

3/ الإجراءات: خطوات تفصيليَّة مرتَّبة لتطبيق العمل، والإجراءات هي الخطوات الواجب اتباعها لتنفيذ مهام الوظيفة.

والهدف من معايير الأداء كما يقدِّمها المري (2011، 48) هو مراقبة الأداء الوظيفي بصفه مستمرَّة للتعرف على أيِّ تذبذبٍ في مستوى الأداء؛ ثم التدخُّل في الوقت المناسب، ومعالجة مشكلة قصور الأداء.

بينما تُعرَّف مقاييس الأداء بأنها: "العناصر القابلة للقياس في أي مجال من مجالات الأداء" (الدحلة، 2006، 63).

وأوضح الدحلة في هذا الصَّدد (2006، 65) بأنَّ الهدف من قياس الأداء يتمثَّل في وضع الأهداف ومعايير الأداء؛ ثمَّ الكشف عن مشاكل الأداء والقيام بتصحيحها، وإدارة ووصف العمليَّات،وفي النِّهاية تحديد وتوثيق النتائج والإنجازات.

وفرّقت خيرة (2010، 79) بين قياس الأداء وتقييم الأداء حيث يعتبر القياس جمعاً للمعلومات والملاحظات الكمية عن الموضوع المرغوب قياسه، وهو تقدير كمّي للمستويات وفق أطر معينة من مقاييس متدرجة، أمّا تقييم الأداء، فهو عبارة عن إنتاج معلومات تستخدمها المنظَّمة في اتخاذ قرار، أو إصدار حكم على قيم معينة، وتُركّز عمليه التقييم على معرفة مدى النّجاح أو الفشل في تحقيق أهداف المنظَّمة.

وتتميز مقاييس الأداء بعدة خصائص يمكن اختصارها فيما يلي (الويشي، 2013، 86):

1/ الصدق: ويعني أنَّ المقياس يقيس ما أعد لقياسه.

2/ الثبات: وهو الوصول إلى نفس النّتائج في حال أُعيد استخدام المقياس مرات عديدة.

3/ القدرة على التمييز بحيث تُفهم معاني المقاييس بشكل واضح.

مراحل عملية تقييم الأداء الوظيفي:

يتوجب على القائمين بتقييم الأداء الوظيفي اتّباع خطوات تتميز بالمنطقيَّة ومخطَّط لها مسبقاً لتحقيق الأهداف (صليحة، 2009، 83).

وتُعد عملية تقييم الأداء من الأعمال الصعبة والمعقدة التي تحتاج إلى متطلبات من القائمين عليها وفقاً للأسس المنطقية ذات الخطوات المحددة، والمتسلسلة لتحقيق أهداف المنظَّمة، وتناول الويشي (2013، 87) مراحل نظام تقييم الأداء فيما يلي:

1/ تحديد مقاييس الأداء: وضع عدة معايير لمقارنة الأداء.

2/ اختيار الطريقة المناسبة للقياس: يكون اختيارها من بين عدة طرق للقياس.

3/ تحديد فتره التّقييم: وهي الفترة الزمنية الدّورية للقيام بإجراء عملية القياس، وتختلف من منظمة لمنظمة أخرى.

4/ تحديد المقيم: وهو الشّخص المناسب لعملية القياس، وتتوفر لديه المعلومات المناسبة عن مستوى أداء الموظف.

5/ تدريب المقيم: ويعني التأكُد من قدرة المقيم على أداء عملية التّقييم بالطَّريقة الصَّحيحة، وتزويد المسؤول عن التّقييم بالإرشادات والتّعليمات لنجاح عملية التّقييم.

6/ علنية نتائج التّقييم: مناقشة الموظف لمواطن الضعف لتفاديها مستقبلاً، ومواطن القوة لتعزيزها.

من يقوم بتقييم الأداء الوظيفي:

إن عملية تقييم أداء أعضاء المنظَّمة تعتبر ركناً هاماً في عملية التَّقييم، باعتبار أن مستوى أداء الأعضاء يؤثر في فاعلية أداء المنظَّمة (الصرايرة، 2010، 82).

وتتعدد الجهات والأطراف المعنيَّة بتقييم الأداء الوظيفي، فكلَّما كانت المنظَّمة أكثر نضجاً وتطوراً ،كلما كانت تستطيع استخدام أكثر من جهة لتقييم أدائها الوظيفي (صليحة، 2009، 93).

ولكي يصبح التَّقييم موضوعياً؛ فإنَّه ينبغي أنْ يكون بإشراف مختصِّين يملكون المعرفة الكاملة بجوانب وتفاصيل التقييم؛ ويمكن تقسيم أطراف التَّقييم إلى (خليل، 2011، 200 -202):

1/ الرئيس المباشر: ويعتبر من أكثر الطرق استخداماً، ويعود ذلك لموقعه الوظيفي، وخبرته، وفهمه للعاملين، وإلمامه بظروف العمل، إنَّ هذه الطَرِيقة من الصَّعب الاستغناء عنها مهما تعدَّدت أساليب التقييم الأخرى.

2/ زملاء العمل: يملك زملاء العمل بعض المعلومات عن زملائهم، وقد تكون تلك المعلومات صعبة على الرؤساء المباشرين،إلا أنَّ هذه الطريقة يُعاب عليها أنَّ زملاء العمل قد لا يملكون القدرة على تمييز السلوك العملي عن فهمهم الشَّخصي، مما يؤدِّي إلى التحيُّز ويجعل هذا الأسلوب يفقد مصداقيته.

3/ المرؤوسون: بالإمكان مشاركة المرؤوسين في تقييم أداء رؤسائهم، ومساعدتهم على تحسين أداء عملهم.

4/ التَّقييم الذاتي: يقوم الموظفون بأنفسهم بتقييم أدائهم الوظيفي، باعتبار أنهم أكثر معرفة وخبرة بأنفسهم، ويشجع هذا الأسلوب على تحمل المسؤولية.

5/ التقييم المتعدِّد المصادر: ويشترك في هذا التَّقييم أكثر من مصدر مثل: الرؤساء وزملاء العمل والعملاء.

6/ مراكز التَّقييم: ويكون تقييم أداء الموظف من أكثر من مُقيم حيث تستخدم عدة أساليب للحكم على سلوك الموظف.

7/ التَّقييم عن طريق عملاء المنظَّمة: أحياناً بعض الخدمات التي يعمل بها الموظف تجعل من الصَّعب ملاحظة سلوكه من قبل الإدارة، وتكون الطَّريقة المناسبة للتَّقييم عن طريق العميل، باعتباره الشَّخص الوحيد الذي يشاهد سلوك الموظف (جلال الدين، 2008، 86).

مشاكل تقييم الأداء الوظيفي:

طالما أن تقييم الأداء الوظيفي يكون عن طريق الفرد؛ فإنه يتعرض لعدد من الأخطاء، وقد تكون بعض الأخطاء شائعة، ويمكن تقسيم تلك الأخطاء إلى الآتي (جلال الدين،2008، 101):

أولاً / مشاكل تتعلق بالأداء نفسه، وتشمل صعوبة قياس الأداء الوظيفي الفعلي، وارتباط نتائج الأداء الفردي بنتائج الأفراد الآخرين، كما أنَّ معظم أعمال القطاعات الحكومية تعتمد على نتائج غير ملموسة مثل المشاعر الإنسانية (الشمري، 2007، 84).

ثانياً / مشاكل متعلقة بالرؤساء ومن أهمها (بنات، 2009، 45-46):

1/ ميل المدير إلى تعميم صفة وحيدة في أداء الموظف على بقية صفات الأداء.

2/ عدم فهم بعض معايير تقييم الأداء مثل المبادأة والتَّعاون.

3/ الميل إلى إعطاء تقديرات عالية، أو تقديرات متوسطة، أو تقديرات منخفضة.

4/ التحيُّز الشخصي من قبل بعض المديرين على من يفضلونهم من المرؤوسين مثل التحيُّز للقرابة، أو الجنس، أو الصداقة.

5/ خطأ الحداثة : ويكون التقييم معتمداً على الفترة الحديثة، ويغفل المدير الفترة السَّابقة لأداء الموظف.

6/ التأثير بالهالة: بمعني أنْ يؤثر أحد جوانب أداء الموظف على الجوانب الأخرى؛ فإذا كان جانب واحد من أداء الموظف غير مرضٍ؛ يكون التقييم العام للموظَّف غير مرضٍ (الويشي، 2013، 89).

ثالثاً / مشاكل متعلقة بإدارة نظام التقييم: وهي الإدارة العليا التي تشرف على التَّقييم، ويمكن إيجاز مشاكلها في (الشمري، 2007، 83):

1/ عدم وضوح أهداف التقييم وصعوبة تحديدها.

2/ غياب الجانب التَّوعوي في عملية التَّقييم، مثل غياب النَّشرات التوعويَّة، وقلَّة أو انعدام الدورات التَّدريبية في التقييم.

3/ ضعف المتابعة من قبل الإدارة العليا لعملية التَّقييم وعدم تقديم الدعم.

4/ التَّعامل مع نتائج التَّقييم بالسرية التَّامة؛ مما يؤثر على التَّغذية المرتدة من التقييم، وعلى هذا يصعب الاستفادة من التقييم في تعديل سلوك الموظف.

عناصر الأداء الوظيفي كما يراها الباحث

ونظراً لطبيعة العمل الأمني وضرورة تميّز رجل الأمن ببعض الصِّفات الهامة؛ فإنَّ الباحث وبعد الاطلاع على ما كتبه الباحثون في هذا المجال يرى أنَّ عناصر الأداء الوظيفي الأمني يمكن تقسيمها كما في الشكل (5) التالي:



شكل (5) عناصر الأداء الوظيفي من تصميم الباحث.

أولاً: الخصائص الشخصية: وهي الصِّفات المحددة والمتَّصلة مباشرة بشخصية الأفراد كالالتزام والمبادأة، والانتماء، والصدق (جلال الدين، 2008، 87).

وذكر البراك (2010، 40) بعضاً من الخصائص الشَّخصية، وهي التَّفاني، الجدية في العمل، التنسيق، تقبل التَّوجيه، المظهر الخارجي، الصبر والمثابرة.

الخصائص الشَّخصية تعتبر مفيدة في التنبؤ بسلوك الأفراد خصوصاً في مواقف العمل الجديدة، مثل نقل الفرد وترقيته، ويمكن أخذ هذه الخصائص الشَّخصية بجانب عناصر الأداء الأخرى لتحقيق الموضوعيَّة في تقويم الأداء الوظيفي (الشمري، 2007، 44).

فيما حدَّد الشمري (2007 ،46) الخصائص الشَّخصية المميزة لرجل الأمن في الاستقامة، النزاهة، الإخلاص، الانتماء،الولاء.

وتمتاز الخصائص الشَّخصية لأداء الوظيفة بأنها لا تتغير خلال فترة قصيرة من الزمن (صليحة، 2009، 66).

ثانياً: الخصائص المهنية: عرَّفها قرواني (2012، 25) بأنَّها " درجة إلمام الأفراد بتفاصيل العمل وإجراءاته وكيفية أدائه".

وأشار البراك (2010، 40) أنَّ الخصائص المهنية تشمل المهارة الفنيَّة،الدقة، الإتقان،البراعة،القدرة على تحمل المسؤولية،إنجاز العمل في وقته ،التَّحرر من الأخطاء.

وتتألَّف الخصائص المهنية من المعرفة أو معلومات العمل الفنيَّة، المهارة بمعنى القيام بترجمة تلك المعرفة إلى أداء (صليحة، 2009، 67).

ثالثاً: خصائص العلاقات الوظيفية: وهي "درجة التعاون بين الفرد والمتصلين فيه سواء أكانوا من المنظَّمة أم من خارجها" (قرواني، 2012، 25).

وحدَّد الشمري (2007، 50) خصائص العلاقات الوظيفية في استخدام أسلوب الإقناع في التعبير والحوار بين الأفراد،قدرة الفرد على الإقناع، طاعته للأوامر الصادرة من رؤسائه، درجة التعاون مع زملاء العمل واحترامه لهم،حسن المعاملة لكافَّة مراجعي الإدارة.

وتمكن العلاقات الشَّخصية الوظيفية الأفراد من اختبار أهمية عملهم، وهي غالباً ما تحفز الأفراد وتزيد من فرص تطورهم ،كما تقدِّم العلاقات الوظيفيَّة الإيجابية مع زملاء العمل الدَّعم الاجتماعي، وتقلل من الأحداث المثيرة للقلق في المنظَّمة،ويسهم ذلك في الالتزام بروح الفريق، والاجتهاد في أداء العمل والرضا الوظيفي بين كافة أفراد المنظَّمة (Anik et al ,2013,4).

رابعاً: الخصائص التطويرية: وعرَّفها العميان (2010، 389) بأنها : " إيجاد وتقبل وتنفيذ الأفكار والعمليات، والمنتجات، والخدمات الجديدة ".

تهتم الإدارات الحديثة بالتَّطوير الدائم للأداء فتركِّز على نشر الأفكار والمفاهيم الجديدة، في البداية يتولى المشرف مسؤوليَّة حل المشكلات وأنشطة التَّطوير الدائم، ثم مع تطور الخبرة يُعمد للأفراد الآخرين مسؤولية تطوير أداء الفرق، ويمكن التَّأكيد بضرورة أنْ تصبح استراتيجية تطوير الأداء أسلوب حياة في المنظَّمة وقيمة أساسية يتم دعمها بالمكافآت (بختي، 2005، 318 -319).

وحدَّد بختي (2005، 319 -320) عدة استراتيجيات لتحقيق التَّطور المستمر في الأداء، وهي:

1/ تحديد الاحتياجات التَّدريبية للقادة والأفراد.

2/ وضع برنامج لمراجعة الأداء وتعليم الأفراد.

3/ إتاحة المجال للأفراد لتحديد أهدافهم التَّدريبية.

4/ توفير فرص اكتشاف التَّعلم في موقع العمل.

5/ تقديم الخبرات والمهارات الحديثة ليستفيد منها الأفراد.

6/ تشجيع الأفراد على ابتكار الأساليب الحديثة في أداء العمل.

7/ تخطيط الأنشطة التَّعليمية وتقديم الدعم لها.

8/ الاهتمام بالتَّدريب في مواقع العمل.

9/ تشجيع الأفراد على تقديم مقترحات برامج التطوير.

خامساً/ خصائص الدافعية الوظيفية: ويقصد بها " درجة حماس الفرد لأداء العمل،وبمقدار مايستمر الفرد بجهده بمقدار ما يعبر هذا عن درجة دافعيته لأداء العمل" (جبر، 2010، 53).

وتعتبر الدَّافعية الركيزة الأساسيَّة والهامة لضمان استمرار الأداء الوظيفي، باعتبارها المحرك الداخلي الموجَّه للموظف (العكش،2007، 28).

وقسَّم العميان (2010، 286-287) الدَّوافع إلى دوافع داخليَّة، وهي تتعلق بالعمل مباشرة وتتضمن الإنجاز في العمل، التقدير والاحترام، التَّرقية، احتمالية التقدم والتطور، وتؤدي إلى شعور الأفراد بالرضا عن العمل، أما الدَّوافع الخارجيَّة فهي تتعلق بالبيئة المحيطة بالعمل وتشمل سياسة المنظَّمة، أسلوب الإشراف،الأجور والرواتب، الأمن الوظيفي، المركّز الوظيفي، ظروف العمل المادية من إضاءة وتهوية وحرارة وليس بالضَّرورة أن يؤدِّي ذلك إلى الرضا.

وتتألف الدَّافعية من حاجات الفرد التي يسعى إلى إشباعها، المواقف التي يقابلها في العمل ومدى موافقتها أو معارضتها لاتجاهاته (صليحة، 2009، 67).

وسمَّى صليحة (2009، 67) البيئة التَّنظيمية بالموقف، وهي تشمل كما ذكر مناخ العمل والإشراف ووفرة الموارد، والإمكانات، والأنظمة الإدارية، والهيكل التَّنظيمي.

العلاقة بين الأداء الوظيفي والتَّعلم:

يرتبط مستوى الأداء بالمعرفة المتناسبة معه، التَّعلم يمكن أن يمر بخطوتين في أثناء علاقته بالأداء،الخطوة الأولى: التَّعلم الإيجابي ويعني التَّعلم الذي يُدخل أفكاراً جديدة مثل الابتكار، أو عن طريق إدخال التكنولوجيا، أو تشكيل فريق عمل متعدِّد الاختصاصات وبذلك ينعكس تعلم الأفراد إيجابياً على دافعهم الذاتي، وتحفيزهم لأداء النَّتائج الإيجابية في العمل.

أما الخطوة الثَّانية: التَّعلم السلبي، ويعني استقرار ما تعلمه الفرد في الخطوة الأولى مما يؤدِّي إلى الإبقاء عليه والدِّفاع عنه، ومحاربة كل جديد (البغدادي، العبادي، 2010، 363).

وينبغي على المديرين الانتقال من أسلوب التَّعلم السلبي باعتبار أنَّ البيانات كاملة، وأنَّ عليهم فقط إدارتها إلى أسلوب التَّعلم النشط باعتبار أنَّ البيانات المتاحة غير كاملة، ولن تقدم معلومات كافية لدعم الأداء، وعلى هذا فإنَّ على العاملين التَّعلم بجدية أكبر لتحقيق الامتياز في الأداء، كما ينبغي على المديرين إيجاد الطرق الجديدة، وعدم الاكتفاء بتحسين وتطوير الطرق القديمة، والانتقال من الأهداف والإجراءات الصارمة في أداء العمل إلى مراجعة الأهداف والإجراءات بصفة مستمرة لتحقيق النتائج المرغوبة (Guta,2012,345).

فيما ربط البغدادي، العبادي (2010، 77) العلاقة بين المنظَّمة المتعلِّمة والأداء باعتبار عمليَّة تحسين وتطوير الأداء من خصائص المنظَّمة المتعلِّمة، ويُعدُّ ذلك مؤشراً يوضِّح هل المنظَّمة وضعت نفسها في الاتجاه الصحيح أم لا؟ يمكن ملاحظة الأداء المتميز للمنظَّمة من العناصر التَّالية:

1/ تكامل كافة وظائف ونشاطات الأعمال كجزء من العمليَّات لتحسين الأداء المستمر.

2/ التركيز يكون على الحلول التَّحليلية لمشاكل الأداء.

3/ الاهتمام برفع درجة التغيير ويكون على مسؤولية الموظفين في الأعمال التي يقومون بها.

وفي ختام الجانب النظري؛ فإنَّ الباحث يرى أن تطبيق أبعاد المنظَّمة المتعلِّمة في المجال الأمني يُعدُّ من أهم مداخل ومتطلبات تحسين الأداء للعاملين؛ لأن ذلك سيوفر القدرة على المرونة في التكيُّف مع التغييرات السريعة، كما أنَّه سيتيح الفرصة للمنظَّمة الأمنيَّة لتعديل سلوك وممارسات العاملين لديها؛ وبذلك إكسابهم المهارات والمعارف التي تمكنهم من تحقيق النَّتائج الأمنيَّة المرغوبة. إنَّ معرفة وتدبر الأداء الوظيفي للعاملين يتيح المجال للمؤسسة الأمنيَّة لتقديم التَّسهيلات التي تسهم في تحقيق أهداف كل فرد ومؤسسته، مما يزيد من الحافز والرغبة في القيام بالأعمال بالشَّكل المطلوب، ويؤكِّد الباحث من خلال عمله في المجال الأمني أنَّ التَّحديث والتطوير لابد أن يُعدُّ جزءًا من عمل القيادة الأمنيَّة في ظل سرعة تنوع وتغير الأساليب الإجراميَّة، تلك التَّحديات تستلزم إعادة النَّظر في النُّظم الإدارية، والسياسات والإجراءات الأمنية، وعلى ذلك فإنَّ الطَّريقة الملائمة لقياس أثر تلك التَّعديلات الإدارية الحديثة التي تتبناها المؤسسات الأمنيَّة، يتمثل في معرفة مستوى الأداء الوظيفي ونتائجه.

المبحث الثالث

التَّدريب الأكاديمي الأمني في المملكة العربية السعودية.

تسعى المؤسسات الأمنيَّة إلى تحقيق أهدافها عن طريق العاملين بها؛ ولكي يحدث ذلك فلا بد أن تهتم بتدريب منسوبيها، إن العمل الأمني يتطلَّب مهارات خاصة يحتاجها رجل الأمن؛ لذلك فهو بحاجة دائمة للتدريب بهدف زيادة كفاءته، وتحسين قدراته على تنفيذ المهام المطلوبة منه (آل ملهي، 2010، 13).

لمحة عامة عن معاهد التَّدريب الأكاديمي الأمني:

مع بداية إنشاء جهاز الأمن العام في المملكة العربية السعودية، كانت فكرة التَّدريب على رأس أولوياته، وبدأ ابتعاث أعداد صغيرة من منسوبيه لدراسة العمل الأمني في بعض الدول الشقيقة والأجنبية؛ حتى تكونت اللبنة الأساسية لإدارة العمل التَّدريبي.

وبعد ذلك ظهرت فكرة إنشاء المعاهد التَّدريبية الأمنيَّة المتخصصة، بداية بإنشاء مركز تدريب للأفراد،الدفاع المدني، المرور،أجنحة اللغات،الآليات،الرماية،الرياضة البدنية، الموسيقى، الفروسية.

واستطاعت هذه المعاهد الأمنيَّة القيام بدورها المميز في إعداد وتدريب رجال الأمن في المملكة العربية السعودية إلى جانب إسهامها في تدريب أعداد مختلفة من الدول الشَّقيقة سنوياً (نشرة الشؤون العامة بالأمن العام، د ت، 2-3).

وفي عام 1388هـ ونظراً لتعدد مراكز ومعاهد التَّدريب الأمنيَّة ذات التَّخصُّصات المختلفة، ظهرت فكرة إنشاء مدينة تدريبية متكاملة بمبادرة كريمة من خادم الحرمين الشريفين الملك فهد بن عبدالعزيز طيب الله ثراه عندما كان وزيراً للداخلية، وتقوم هذه الفكرة على جمع تلك المعاهد والمراكز في موقع واحد وتنظم عملها، وقد اعتمد مشروع إنشاء مدينة تدريب الأمن العام بمدينة الرياض وفق قرار مجلس الوزراء رقم 1467 في 1388/12/27هـ.

وتُعد مدينة تدريب الأمن العام هي الجهة التَّدريبية المسؤولة عن العملية التَّدريبية بالأمن العام، حيث تقوم بإعداد وصقل رجال الأمن للقيام بأداء أعمالهم على أكمل وجه.

وتشرف على هذه المعاهد ومدن التَّدريب إدارة شؤون التَّدريب بالأمن العام، التي تضطلع بمسؤولية تدريب وتأهيل منسوبي الأمن العام وبعض القطاعات العسكرية والمدنية الأخرى، من خلال عقد الدورات التَّأهيلية والتَّأسيسية والحتميَّة والتخصُّصية بصفة مستمرة (نشرة تفصيلية للعلاقات العامة –إدارة شؤون التَّدريب، 1433هـ،1-2).

المهام العامة لإدارة شؤون التَّدريب بالأمن العام:

تقوم إدارة شؤون التَّدريب بالأمن العام بالدور الكبير في تنفيذ الخطط والبرامج المتعلِّقة بتأهيل منسوبي الأمن العام ومنها ما يلي(التقرير الإحصائي السَّنوي لإدارة التَّدريب، 1421هـ، 6) :

1/ إعداد الخطط التَّدريبية والابتعاث داخل وخارج المملكة، والإشراف على تنفيذ هذه الخطط.

2/ إعداد برامج الزيارات لاطلاع منسوبي الأمن العام على أحدث التَّقنيات والوسائل المستخدمة في أجهزة الأمن الأخرى.

3/ العمل بصفة مستمرة على تأهيل ورفع كفاءة رجال الأمن.

4/ الإشراف على رفع المستوى التَّعليمي لمنسوبي الأمن العام، وتوفير التَّسهيلات اللازمة لتحقيق رغباتهم في مواصلة تعليمهم.

5/ التَّعاون مع الجهات التَّعليمية والتَّدريبية في الدَّاخل والخارج لعقد الدورات.

6/ عقد الدَّورات التَّأهيلية للطلبة المستجدين في مراكز ومعاهد التَّدريب بكافة أنحاء المملكة، وتأهيلهم للقيام بمهام الأمن.

7/ متابعة سير الدِّراسة لمبتعثي الأمن العام في الدَّاخل والخارج.

إضافة لإشرافها على ستة معاهد تدريبية تشتمل على كافة التَّخصصات الأمنيَّة، حيث تقوم بتقديم الدورات المختلفة في كل عام بالتَّعاون مع الجهات الأمنيَّة المتخصِّصة من خلال توفير أحدث البرامج والأنشطة؛ وذلك لتأهيل وتطوير منسوبي الأمن العام وبقية القطاعات العسكرية والمدنية الأخرى، وتُقسَّم هذه المعاهد إلى (نشرة العلاقات العامة، 1433هـ، 1-2):

1/ معهد المرور: صدر قرار معالي مدير الأمن العام في عام 1430هـ بإنشاء معهد المرور، وذلك بهدف عقد دورات تأهيليَّة للطَلبة ودورات تخصُّصية للضُباط وصف الضباط بشكل عام، وفق أساليب تدريبية عصرية تركِّز على الجانب الفني والجانب الميداني، وللمعهد رؤيته الخاصَّة التي يسعى من خلالها إلى ترسيخ أواصر التعاون وتبادل الخبرات مع المؤسسات التَّعليمية والتَّدريبية الحكومية والخاصة، سواء داخل المملكة العربية السعودية أو خارجها، وذلك من أجل تطوير قدرات المتدرِّبين والمدربين وفق أحدث التَّقنيات.

2/ معهد الأدلة الجنائية: أوجد الأمن العام هذا المعهد بهدف مواجهة الجريمة،وتحقيق العدالة الجنائية وفق أسلوب علمي دقيق، ويعتبر هذا المعهد من أهم المراكز المتخصِّصة لتأهيل رجال الأمن على فحص وتحليل وجمع الأدلة الماديَّة من مواقع الحوادث الجنائية المختلفة من أجل التعرُّف على مرتكبها، يستخدم المعهد أحدث

الأجهزة العلمية في مجال مكافحة الجريمة، مثل (فحص السموم –فحص المواد المخدرة– الكيمياء الجنائية – الفحص الحيوي والوراثي – الطب الشرعي).

3/ معهد العلوم المساعدة : صدر قرار معالي مدير الأمن العام في عام 1432هـ بإنشاء معهد العلوم المساعدة بهدف تدريب منسوبي الأمن على العلوم الإدارية والإنسانية والتقنية وغيرها، وقد سعى المعهد منذ إنشائه على تنفيذ الدورات التخصُّصية وفق خطط تعليمية وتدريبية سنوية بالتّنسيق مع الإدارات ذات الاختصاص من أجل رفع مستوى تأهيل رجال الأمن على مواكبة التّطورات الحديثة، ويشجع المعهد الدراسات والأبحاث العلمية التي تهتم بالمشكلات الأمنيَّة والقانونية والإدارية للوصول إلى حلول تسهم في الارتقاء بالعمل الأمني.

4/ معهد الدوريات: يقوم معهد الدوريات على تأهيل وتدريب الطلبة الجدد الملتحقين بالمجال الأمني؛ لتأهيلهم على العمل في مجال دوريات الأمن وفق الأسس والأساليب العلميَّة الحديثة، وبالتّعاون مع كافة الإدارات الأمنية، كذلك يقوم المعهد بإعداد وتأهيل رجال الأمن منسوبي الدّوريات على الأعمال الحديثة والمتطورة في العمل الأمني الميداني، ويستفيد من المعهد (دوريات الأمن – دوريات الشرط – قوة المهمات والواجبات الخاصة – أمن الطرق – أمن وحماية المواقع– القوات الخاصة للأمن الدبلوماسي).

5/ معهد العلوم الشُرطية: يعمل معهد العلوم الشرطية على تأهيل وتدريب الطلبة الجدد على أعمال العلوم الشُرطية؛ بهدف الزّج بهم في المجال الأمني الشُرطي في كافة مناطق المملكة، ويتولى المعهد تدريب وتأهيل منسوبي الشرط على أعمال العلوم الشرطية وفق الأساليب العلمية الحديثة، وتحت إشراف أفضل الكوادر الأمنيَّة المتخصصة.

6/ معهد المتفجرات: صدر قرار معالي مدير الأمن العام بإنشاء معهد المتفجرات في عام 1427هـ بحيث يتولى تأهيل الكوادر البشريَّة الفنية من منسوبي الأمن العام على استخدام أحدث الأجهزة ومعدات الكشف والإبطال؛ بهدف مكافحة جرائم المتفجّرات التي تستخدمها العناصر الإرهابية، ويتولى المعهد عقد ورش العمل والندوات والمحاضرات بالتعاون مع الخبرات العلمية ذات الكفاءة التّدريبية؛ من أجل الارتقاء بعمل رجال الأمن.

كما تقوم إدارة شؤون التّدريب بالأمن العام كذلك بالإشراف على العملية التّعليمية والتّدريبية في ست مدن تدريبية بمناطق المملكة، وتزودها بكافة المستلزمات والتّجهيزات التّدريبية والتّعليمية من أجل خدمة التّدريب.

المهام الأساسية لمدن تدريب الأمن العام (آل ملهي،2010، 65):

1/ إعداد رجل الأمن المؤهل للمحافظة على أمن وسلامة الفرد والمجتمع.

2/ متابعة تثقيف وتطوير رجل الأمن من خلال عقد الدّورات التخصُّصية في جميع المجالات الأمنيَّة المختلفة.

3/ الاهتمام برجل الأمن والعناية به، وتنمية مهاراته، وإكسابه المعلومات والخبرات الجديدة المتطورة في مجال تخصصه.

4/ تبصير رجل الأمن بالعلوم المساعدة في مجالات عمله، وتثقيفه دينياً وفكرياً واجتماعياً.

وأضاف الزهراني (2002، 63) المهام التالية:

1/ عقد اختبارات التّرقية للأفراد.

2/ تدريب المشاركين في أعمال الحج.

وتُعقد في مدن تدريب الأمن العام بصفة مستمرة دورات متعددة (للضباط – للأفراد – للطلبة المدنيين – بعض القطاعات العسكرية الأخرى)، وتشتمل بعض هذه الدَّورات على تطبيق عملي للفرضيات لتفادي الأخطاء التي يمكن أن يقع بها رجال الأمن من خلال معرفة الطرق الصَّحيحة للتَّعامل مع الأحداث الأمنية، وقد حرصت مدن التَّدريب على الاستفادة من العناصر التَّدريبية الأجنبية في إثراء الجانب التَّدريبي وتأهيل رجل الأمن بشكل مميز (نشرة العلاقات العامة، 1433هـ، 2).

المعارف والمهارات والسلوكيات التي يشملها التَّدريب الأكاديمي الأمني:

تتنوع المعارف والمهارات والسُّلوكيات التي تنفذها معاهد التَّدريب الأمني، وقد حدَّدها آل ملهي (2010م، 66) في التَّالي:

1/ العمل على صَقل قدرات رجل الأمن، وتوجيهها نحو خدمة الأمن.

2/ معالجة نقاط الضعف لدى رجل الأمن، وتحسين قدراته بصفة مستمرة.

3/ تعزيز قدرات رجل الأمن الإيجابية، والعمل على استمرارها.

4/ تنمية سرعة البديهة لدى رجل الأمن.

5/ تدريب رجل الأمن على استخدام التَّقنيات الحديثة.

6/ تنمية المرونة لدى رجل الأمن لمواجهة الظروف المتسارعة.

أهم المراكز المتخصصة في مدينة تدريب الرياض (التَّدريب، 1434هـ، 101):

1/ مركِّز تدريب الرماية : تم إنشاؤه في عام 1389 هـ تحت رعاية جلالة الملك فيصل ـ رحمه الله ـ يعمل المركِّز على تدريب رجال الأمن على استخدام السلاح وفنون الرماية، ويتولى تأهيل المتميزين من رجال الأمن على الاشتراك في المسابقات المختلفة.

2/ مركِّز تدريب الفروسية: يقوم المركِّز بتدريب رجال الأمن على رياضة ركوب الخيل، وتأهيل الفرسان الدوليين، ويهتم المركِّز أيضاً بالمحافظة على سلالات الخيول العربية الأصيلة، وتنظيم المشاركات المحلية والدولية.

3/ مركِّز تدريب التَّربية الرياضية: يختص المركِّز بعقد الدَّورات التخصُّصية على رفع اللياقة البدنية والتَّدريب على الرياضات التَّالية (التايكوندو- الجودو – الكاراتيه- الاشتباك والسيطرة)، كذلك ينظم المركِّز بطولات كرة القدم والطائرة والبلياردو.

4/ مركِّز تدريب الآليات: يتولى تدريب رجال الأمن على قيادة سيارات الأمن والقيادة السريعة والدراجات النارية، ويدرب المركِّز رجال الأمن على أعمال الصيانة.

5/ مركِّز تدريب الموسيقى: يختص بتدريب وتأهيل الفرق الموسيقية لمختلف قطاعات الأمن، ويتولى عقد الدَّورات التخصصية لمعلمي الموسيقى.

ثانياً:

الدراسات السابقة

تمثل الدراسات السابقة رافداً هاماً يدعم أي عمل علمي نظراً لما تحمله من خبرات وتجارب للباحثين السابقين فهي تمتاز بأنَّها تمكّن الباحث من معرفة المنهجّية العلمية المناسبة لبحثه، وعلى هذا فهي تعمّق تصوراته.

وتشكل الدراسات والبحوث التي تناولت موضوع المنظَّمة المتعلّمة والأداء الوظيفي بصورة مباشرة، أو غير مباشرة ركيزة أساسية يمكن الاستفادة منها في الدِّراسة الحالية، وفيما يلي نستعرض تلك الدراسات بعد تقسيمها إلى أربعة محاور وهي:

الدِّراسات التي تناولت المنظَّمة المتعلِّمة:

بالنسبة للدراسات العربية فقد تحدثت عن المنظَّمة المتعلِّمة على النحو التالي : تناولت دراسة خراط (2014) " درجة توافر أبعاد المنظَّمة المتعلِّمة في جامعة أمّ القرى من وجهة نظر رؤساء الأقسام وأعضاء هيئة التدريس " وهدفت الدِّراسة إلى الكشف عن درجة توافر أبعاد المنظَّمة المتعلِّمة في جامعة أم القرى من وجهة نظر رؤساء الأقسام وأعضاء هيئة التَّدريس، والتعرُّف على الفروق في استجابات أفراد العينة التي تعزى لمتغير (الدرجة العلمية، عدد سنوات الخدمة، طبيعة العمل، عدد الدورات التَّدريبية، النوع،طبيعة الكلية)، واعتمدت الباحثة المنهج الوصفي التَّحليلي،وتكونت عينة الدِّراسة من (365) من أعضاء هيئة التَّدريس ورؤساء الأقسام، وتوصلت أبرز نتائجها إلى: درجة توافر أبعاد المنظَّمة المتعلِّمة في جامعة أم القرى كانت بمجملها متوسطة، وجود فروق ذات دلالة إحصائية في استجابات أفراد العينة تعزى لمتغير (عدد سنوات الخبرة، عدد الدَّورات التَّدريبية)،لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية تعزى لمتغير (النوع، طبيعة العمل،طبيعة الكلية) وجود فروق ذات دلالة إحصائية في استجابات أفراد العينة يمكن أنْ تعزى لمتغير الدَّرجة العلميَّة في بعض أبعاد المنظَّمة المتعلِّمة.

وتطرَّقت دراسة الحارثي (2013) "للجامعات السُّعودية كمنظمات متعلمة: تصور مقترح بالتَّطبيق على جامعة أم القرى" وهدفت الدِّراسة إلى وضع تصور مقترح لتحويل الجامعات السُّعودية إلى منظمات متعلمة، وقد اعتمد الباحث على المنهج الوصفي التحليلي، وطُبقت الدِّراسة على عينة مكوَّنة من (655) قيادياً أكاديمياً وعضو هيئة تدريس بجامعة أم القرى، وتوصلت الدِّراسة إلى عدة نتائج من أهمها: درجة توافر أبعاد المنظَّمة المتعلِّمة في جامعة أم القرى من وجهة نظر أعضاء هيئة التَّدريس والقيادات الأكاديمية كان بدرجة

ضعيفة، درجة أهمية تطبيق ضوابط المنظَّمة المتعلِّمة في جامعة أم القرى من وجهة نظر أعضاء هيئة التَّدريس والقيادات الأكاديمية كان بدرجة عالية، وجود علاقة ارتباط ضعيفة بين درجة توافر ضوابط المنظَّمة المتعلِّمة ودرجة أهميتها من وجهة نظر أعضاء هيئة التَّدريس والقيادات الأكاديمية، أبعاد متطلَّبات تطبيق المنظَّمة المتعلِّمة في جامعة أم القرى من وجهة نظر أعضاء هيئة التَّدريس والقيادات الأكاديمية كان بدرجة عالية، مستوى المعوقات التي يمكن أنْ تواجه تطبيق ضوابط المنظَّمة المتعلِّمة كان بدرجة عالية.

وقام النعيمي، نايف (2012) بدراسة "دور عمليات إدارة المعرفة في بناء المنظَّمة المتعلِّمة" وهدفت الدِّراسة إلى التعرُّف على مفهوم عمليات إدارة المعرفة والفوائد المتحصِّلة من تطبيقه والمنظَّمة المتعلِّمة،وطرق بنائها والوصول لها واستخدم الباحث الأسلوب المكتبي من خلال الاعتماد على الأدب النَّظري في تفسير العلاقة بين متغيرات الدِّراسة، وخلصت أهم نتائج الدِّراسة إلى وجود علاقة تبادلية بين عمليات إدارة المعرفة وبناء المنظَّمة المتعلِّمة تتمثل في حالة من الترابط والانسيابية.

وفي العراق أجرى طاهر (2011) دراسة عن " تأثير أبعاد التَّعلم المنظَّمي في توافر أبعاد المنظَّمة المتعلِّمة بوزارة التَّخطيط " وهدفت الدِّراسة إلى معرفة درجة تأثير أبعاد التَّعلم المنظَّمي في توافر أبعاد المنظَّمة المتعلِّمة وقد حدَّدت الدِّراسة أبعاد التَّعلم المنظمي في (ديناميكيات التَّعلم، التَّمكين ، إدارة المعرفة، تطبيق التكنولوجيا) بينما حدَّدت أبعاد المنظَّمة المتعلِّمة في (القيم الثَّقافية، نقل المعرفة، الاتصال، خصائص العاملين)، واستخدم الباحث المنهج الوصفي التَّحليلي وطُبقت الدِّراسة على عينة قصدية عددهم (40) من العاملين في وزارة التَّخطيط بجمهورية العراق، وتمثلت أبرز النتائج الأساسية لهذا البحث في: وجود تأثير للتعلم المنظَّمي في توافر أبعاد المنظَّمة المتعلِّمة في وزارة التَّخطيط العراقية،خصائص العينة متوافقة مع بعضها البعض من حيث العمر، والعنوان الوظيفي، والمستوى الدراسي.

فيما تناولت دراسة خيرة، نصيرة (2011) "دور المنظَّمات المتعلِّمة في تشجيع عملية الإبداع " وهدفت الدِّراسة إلى إيضاح دور المنظَّمة المتعلِّمة في تشجيع عملية الإبداع داخل المنظَّمة، واستخدمت الدِّراسة الأسلوب المكتبي في جمع المعلومات من الأدب النظري، وكانت أبرز نتائجها: ضرورة تبني مفهوم المنظَّمة المتعلِّمة من أجل تمكين المنظَّمات من خلق بيئة تتميز بأنها (مشجعة على التَّعلم، تبادل المعارف والخبرات، يسودها روح الفريق، ترتكز على الرؤية الشاملة، المرونة الكبيرة للتكيُّف مع التَّغيرات البيئية المتسارعة). إن التَّعلم والإبداع مفهومان لا يمكن فصلهما عن أي منظمة ترغب في النجاح.

وأجرى الخواجرة (2011) دراسة عن "مفهوم المنظَّمة المتعلِّمة في الجامعات الأُردنية من وجهة نظر أعضاء هيئة التَّدريس" وهدفت الدِّراسة إلى بيان مفهوم المنظَّمة المتعلِّمة في الجامعات الأردنية، وتحديد أبرز خصائصها، واستخدمت الدِّراسة المنهج الوصفي التَّحليلي، وتكونت عينة الدِّراسة من (1041) عضو هيئة

تدريس وتوصلت أبرز نتائجها إلى: أعضاء هيئة التّدريس يرون بأن خصائص المنظّمة المتعلّمة التي يمكن الاستفادة منها في بناء وتطوير المنظّمة المتعلّمة،والتي تشكل أهمية مرتفعة تتمثل في (قدرة الجامعات على توليد الطاقات الابتكارية لدى أعضائها، تحفيز مشاركة الأعضاء في الدّورات التّدريبية)، تتمثل أهم العوامل التّنظيمية الدّاعمة لتطبيق المنظّمة المتعلّمة،والتي حققت مستوى أهمية مرتفعة جداً في (توفير مناخ تنظيمي مشجع للتطوير،توفير حوافز مادية للإنجازات التّعليمية،توفير إدارات متخصّصه للتّدريب).

ولمعرفة "مدى توافر أبعاد المنظّمة المتعلّمة في جامعة الأقصى من وجهة نظر العاملين فيها " يمكن الإشارة إلى دراسة أبو حشيش، مرتجي (2011)، وقد استخدم الباحثان المنهج الوصفي التحليلي، وتكونت عينة الدّراسة من (150) موظف أكاديمي وإداري في جامعة الأقصى، وقد طبقت هذه الدّراسة الاستبيان المطور من قبل **(Watkins&Marsick,1993)** وحصلت جميع أبعاد المنظّمة المتعلّمة في نتائج الدّراسة على درجة توافر متوسطة، وكشفت الدّراسة كذلك عن عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية لصالح التخصُّص لجميع أبعاد المنظّمة المتعلّمة.

في حين قامت صباح (2010) بدراسة "واقع تطبيق مفهوم المنظّمة المتعلّمة على شركة الاتصالات الفلسطينية في قطاع غزة"، وهدفت الدّراسة إلى تحديد واقع تطبيق مفاهيم المنظّمة المتعلّمة ومعرفة تأثير الأداء التّنافسي على واقع التطبيق واستخدمت الدّراسة المنهج الوصفي التّحليلي وطُبقت الدّراسة على الموظّفين العاملين في شركة الاتصالات الفلسطينية وعددهم (146) وأظهرت أبرز نتائج الدّراسة: أنّ مفهوم المنظّمة المتعلّمة ينطبق على شركة الاتصالات الفلسطينية بشكل جيد جداً، وجود تأثير ذو دلالة إحصائية للأداء التنافسي على واقع تطبيق مفهوم المنظّمة المتعلّمة.

كما تناولت دراسة الحواجرة (2010) "العلاقة بين المنظّمة المتعلّمة والاستعداد التّنظيمي المدرك للتغيير الاستراتيجي " وهدفت الدّراسة إلى التعرُّف على مدى إدراك العاملين في جامعة البتراء بأنها منظمة متعلمة وتحديد العلاقة بين المنظّمة المتعلّمة والاستعداد التنظيمي للتغيير، وقد استخدم الباحث الإحصاء الوصفي لوصف تصورات المبحوثين عن منظمتهم كمنظمة متعلمة، وتكونت عينة الدّراسة من (284) عضو هيئة تدريس في جامعة البتراء بالأردن، وتوصلت أبرز نتائج الدّراسة إلى: للعامل المدرك الأعلى أثر لدى المبحوثين تمثل في بعد القيادة الاستراتيجية، أنّ مستوى الإدراك الأدنى قد تعلّق بربط المنظّمة بيئتها، تصورات المبحوثين لجميع أبعاد المنظّمة المتعلّمة إيجابية وذات أهمية من حيث ارتباطها بالاستعداد التّنظيمي المدرك للتغيير الاستراتيجي.

وقدّم زايد وآخرون (2009) دراسة عن "المنظّمة المتعلّمة وتطبيقاتها في المملكة العربية السعودية"، وهدفت الدّراسة إلى التّعريف بمفهوم المنظّمة المتعلّمة وأهم خصائصها، واستخدم الباحثون المنهج الوصفي

التحليلي، وتكونت الدِّراسة من جميع موظفي القطاعات الرئيسة بالهيئة الملكية في الجبيل والبالغ عددهم (321) وتوصلت أبرز نتائج الدِّراسة إلى: أقل أبعاد المنظَّمة المتعلِّمة توافراً في القطاعات الرئيسة بالهيئة الملكية للجبيل هما:تمكين الأفراد نحو رؤية مشتركة، إنشاء نظم المعرفة والتَّعلم أما أكثر الأبعاد توافراً هو تشجيع الاستفسار والحوار.

وأجرت خضر (2008) دراسة عن "تطوير أنموذج لممارسة مجالات المنظَّمة المتعلِّمة كما يراها أعضاء هيئة التَّدريس في الجامعات الأردنية " وهدفت الدِّراسة إلى تطوير الأنموذج واستخدمت الباحثة المنهج الوصفي التحليلي، وتكونت عينة الدِّراسة من (289) عضو هيئة تدريس وبينت أبرز نتائج الدِّراسة: ممارسة أعضاء هيئة التدريس لمجالات المنظَّمة المتعلِّمة كان بدرجة كبيرة في مجالات التَّمكن والتَّشخيص والنَّماذج الذهنية وتعلم الفريق، ومتوسطة في مجالات التَّفكير النظمي وإدارة المعرفة، والتَّعلم التنظيمي، والرؤية المشتركة، وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند (05,) في درجة ممارسة أعضاء هيئة التدريس في الجامعات الأردنية لمجالات المنظَّمة المتعلِّمة تعزى لمتغير المركَّز الوظيفي.

أما دراسة محمود (2008) فقد تناولت" العوامل المؤثرة في بناء المنظَّمة المتعلِّمة "وهدفت الدِّراسة إلى تحديد أهم العوامل المؤثرة في بناء المنظَّمة المتعلِّمة في بنك الإسكان بالأردن، وبيان مساهمة كل عامل من هذه العوامل في التحول للمنظَّمة المتعلِّمة،واستخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي، واستهدفت الدِّراسة عينة مكونة من (500) موظف في فروع بنك الإسكان بالأردن، وتوصلت نتائج الدِّراسة إلى: أهم العوامل المؤثرة في بناء المنظَّمة المتعلِّمة هي على التوالي القيادة الخادمة، وثقافة الانفتاح، والهيكل العضوي، وثقافة تحمُّل المخاطرة، وجود علاقة إيجابية ذات دلالة إحصائية بين هذه العوامل(القيادة الخادمة، وثقافة الانفتاح، والهيكل العضوي، وثقافة تحمل المخاطرة) من جهة والمنظَّمة المتعلِّمة من جهة أخرى.

وتحدَّثت دراسة الرشودي (2007) عن " بناء أنموذج للمنظَّمة المتعلِّمة كمدخل لتطوير الأجهزة الأمنيَّة بالمملكة العربية السُّعودية " وهدفت الدِّراسة إلى تحديد أهم الخصائص الأساسيَّة الدَّاعمة للمنظَّمة المتعلِّمة،والتي من الممكن تضمينها في الأنموذج المقترح، وكذلك معرفة مستوى جاهزية الإدارات الأمنيَّة لتطبيق المنظَّمة المتعلِّمة،وطبَّق الباحث مدخلين من مداخل المنهج الوصفي هما: مدخل المسح الاجتماعي، ومدخل الدراسات الوثائقية، وتكونت عينة الدِّراسة من (776) قائداً (فريق أول، فريق، لواء، عميد، عقيد) بجميع الإدارات الأمنيَّة التابعة لوزارة الداخلية، وكانت أهم نتائج الدِّراسة على النَّحو التالي: صممت الدِّراسة أنموذجاً مقترحاً للمنظَّمة المتعلِّمة تكون من 40 خاصية من خصائص المنظَّمة المتعلِّمة، وجود مستوى جاهزية مرتفعة لتطبيق المنظَّمة المتعلِّمة في الأجهزة الأمنيَّة من وجهة نظر القيادات الأمنيَّة السعودية، ارتفاع مستوى أهمية

العوامل التّنظيمية الدّاعمة لتطبيق المنظّمة المتعلّمة، ارتفاع مستوى أهمية المعوّقات الثّقافية التي تحول دون تطبيق المنظّمة المتعلّمة في الإدارات الأمنيّة السعودية.

وقدّمت دراسة أبو خضير (2006) "نموذجاً مقترحاً لإدارة التّعلم التنظيمي كتطبيق لمفهوم المنظّمة المتعلّمة " وهدفت الدّراسة إلى تقديم تصور مقترح لإدارة التّعلم التنظيمي لتطبيق نموذج المنظّمة المتعلّمة بمعهد الإدارة العامة في مدينة الرياض، واستخدمت الباحثة المنهج الوصفي التحليلي، ومنهج تحليل النظم في بناء التصور المقترح لتطبيق نموذج المنظّمة المتعلّمة،وطُبقت الدّراسة على جميع موظفي وموظفات معهد الإدارة العامة الإداريين وأعضاء هيئة التدريس، وشاغلي الوظائف التّعليمية والتخصصية والثّقافية والاجتماعية، والبالغ عددهم (780)،وتوصلت أبرز نتائج الدّراسة إلى: توافر نظام جاهز للمعرفة وقابل للتطبيق وبلغت نسبة جاهزيته (71%)، توافر نظام التقنية بمستوى جاهزية (82%)، توافر نظام التحول التنظيمي بنسبة جاهزية (67%)، توافر نظام للتمكين ونسبة جاهزية (60%)، عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين الموظفين نحو توافر عناصر المنظّمة المتعلّمة تعزى لمقر العمل والمؤهل العلمي ونوع الوظيفة وسنوات الخبرة.

وأجرى بكار (2002) دراسة عن "إدارة الإبداع في المنظّمات المتعلّمة" وهدفت إلى اكتشاف مدى وجود العناصر الملائمة لبناء المنظّمة المتعلّمة (الدوافع المحركة،تحديد الهدف، الاستطلاع والاستفهام، التّمكين وتفويض الصلاحيات،التقييم والمراجعة) كما هدفت إلى معرفة العلاقة بين مدى وجود أسس المنظّمة المتعلّمة،وبين الإبداع في شركة الاتصالات موبايلكم، ومدى تأثيرها على إدارة الإبداع، استخدمت هذه الدّراسة المنهج الوصفي الارتباطي، وتكونت الدّراسة من جميع أفراد شركة الاتصالات موبايلكم بالأردن والبالغ عددهم (416) في مختلف المستويات الإدارية وتوصّلت أبرز نتائجها إلى: هناك خمسة عناصر أساسية لبناء المنظّمة المتعلّمة وهي: الدوافع المحركة، وتحديد الهدف، والاستطلاع، والاستفهام، والتّمكين ، وتفويض الصلاحيات، وحازت جميعها على درجة موافقة متوسطة، وجود علاقة إيجابية بين عناصر المنظّمة المتعلّمة السابق ذكرها من جهة وبين الإبداع من جهة أخرى.

أما الدراسات الأجنبية يمكن الإشارة لها من خلال الدراسات التالية : تناولت دراسة Erdem,Ilgan,Ucar (2014)عن "العلاقة بين المنظّمة المتعلّمة والرضا الوظيفي لمعلمي المدارس الابتدائية " وهدفت الدّراسة إلى الكشف عن العلاقة بين أبعاد المنظّمة المتعلّمة والرضا الوظيفي لدى المعلمين في المدارس الابتدائية بشرق تركيا، واستخدم الباحثون المنهج الوصفي الارتباطي، وتكونت عينة الدّراسة من (450) من معلمي المرحلة الابتدائية، وكانت أبرز نتائج الدّراسة: مستوى الرضا الوظيفي كان مرضياً، لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في بعدين من أبعاد المنظّمة المتعلّمة وهما (الرؤية المشتركة وتعلم الفريق) يعزى لمتغير الخبرة للمعلمين، لاتوجد فروق ذات دلالة إحصائية في بقية أبعاد المنظّمة المتعلّمة (البراعة الشخصيّة، النّماذج

الذهنية، التّفكير النظمي)، شكلت الرؤية المشتركة وتعلم الفريق معدل 36.6% من التباين الكلي في الرضا الوظيفي، وجود علاقة ارتباط بين أبعاد المنظَّمة المتعلِّمة والرضا الوظيفي، لاتوجد فروق ذات دلالة إحصائية تعزى لمتغير الجنس على مستوى أبعاد المنظَّمة المتعلِّمة والرضا الوظيفي.

وأجرى (Ali (2012 دراسة عن "تصورات أعضاء هيئة التّدريس لمميزات المنظَّمة المتعلِّمة في معاهد التّعليم العالي" وهدفت الدِّراسة إلى معرفة تصورات أعضاء هيئة التّدريس لهذه المميزات كما هدفت إلى دراسة العلاقة بين خصائص المنظَّمة المتعلِّمة، والرضا عن الأداء في نشاط التّدريس والبحث في جامعة ماليزيا الإسلامية، وقد استخدم الباحث المنهج الوصفي التّحليلي وتكونت الدِّراسة من (400) أكاديمي وأشارت أبرز نتائج الدِّراسة إلى: وجود خصائص المنظَّمة المتعلِّمة كان بدرجة متوسِّطة في الجامعة الإسلامية بماليزيا، هناك علاقة ارتباط بدرجة عالية بين أبعاد المنظَّمة المتعلِّمة والرضا عن الأداء في مجال التدريس والبحث.

فيما تطرّقت دراسة (Nathai,Pun (2012 إلى "تحري أبعاد منظمة التّعلم في مشاريع التصنيع في ترينيداد وتوباجو" واستخدم الباحثون المنهج التجريبي واستهدف البحث 198شركة تصنيع، وأظهرت أهم نتائج الدِّراسة أن: هيكلة التّعلم وزيادة استخدام المعرفة في منظمات التصنيع ستسهم في تنوع اقتصاد ترينيداد وتوباجو، وتحسين إبداع وكفاءة العاملين، نموذج أبعاد المنظَّمة المتعلِّمة ليس له قيمة فقط في قطاع التّصنيع في ترينيداد وتوباجو؛ وإنما تحتاجه بقية القطاعات، نضج عمليات المنظَّمة المتعلِّمة عن طريق إسهامها في الكثير من الدول المتقدِّمة والدول النامية مثل: الأردن، وماليزيا، وتايوان، وكوريا.

وكشفت دراسة (Broninski,Khorhonen (2012 عن "البنية التحتية للتعاون من أجل منظمة التّعلم " واستخدم الباحث منهج دراسة الحالة، وخلصت أبرز نتائجها إلى أن التّعلم أساس لكل أنشطة العمل البشري، واعتبرت الدِّراسة أنَّ إدارة التفاعل البشري تعمل على تكامل وتوحيد التّعلم مع العمل بشكل طبيعي، أمّا بالنسبة لنظام إدارة التّفاعل البشري، فهو عبارة عن تكنولوجيا برامج الحاسب لتصميم العمليّة والتنفيذ والإدارة وتصميم المنظَّمة الموجهة للهدف، هذه العناصر تقدم الأساس للبنية الأساسية للتعاون من أجل منظمة التّعلم، وهي تمثل التّصميم الفني الاجتماعي الجيد.

وقدّمت دراسة (Guta (2012 الاستفسار بخصوص "المنظَّمة المتعلِّمة،وهل هي الحل لتحديات بيئة الأعمال الفعلية؟ " واستخدمت الدِّراسة الأسلوب المكتبي في جمع المعلومات بالاعتماد على الأدب النظري، وخلصت الدِّراسة إلى: أن التّعلم التّنظيمي هو الحل لتحقيق المميزات التّنافسية الدّائمة للمنظمات، إن منظمة التّعلم هي عبارة عن نوع مثالي من أنواع المنظّمات،وعلى هذا فعلى المديرين بذل الجهود من أجل خلق الظروف التي تمكّن التّعلم التنظيمي، ثم التحول للمنظّمة المتعلّمة، قدّمت الدِّراسة عدة تعديلات إدارية للتحول للمنظّمة المتعلّمة من أهمها تهيئة الظروف لتمكين التّعلم التنظيمي، وبناء على ذلك فإنَّ الطريقة لقياس كل

ذلك تتمثل في تقييم الأداء ومستوى الابتكار ومميزات التنافسية لدى المنظّمة، وفي ختام النتائج أكّدت الدِّراسة على وجود علاقة بين المنظَّمة المتعلِّمة وبيئة الأعمال، واعتبرت هذه العلاقة علاقة تبادلية.

في حين هدفت دراسة(Filstad, Gottschalk (2011 إلى دراسة القيم التي يتبناها مديرو الشرط في النرويج وتتوافق مع المنظَّمة المتعلِّمة، واستخدمت الدِّراسة المنهج الوصفي التحليلي، واشتملت الدِّراسة على 27 منطقة محلية للشرطة، وتكونت عينة الدِّراسة من (70) قائد شرطة، واستخلصت نتائجها:إن مدراء الشرط تبنوا تطبيق القيم غير الرسمية واستخدموا التفويض بدلاً من السلطة الرسمية والنِّظام الهرمي، وهي القيم التي توافقت مع قيم المنظَّمة المتعلِّمة،وتخالف الدِّراسات السَّابقة التي أشارت إلى اعتماد مراكز الشرط على الثقافة التي تعتمد على أسلوب المركَّزية، والسلطة، والتسلسل الهرمي، احتياج مديرو الشُرط إلى تبنى كافة أبعاد المنظَّمة المتعلِّمة.

كذلك تحدَّثت دراسة (Weldy, Gillis (2010 عن" المنظَّمة المتعلِّمة والاختلاف في المستويات التنظيمية" وهدفت الدِّراسة إلى معرفة تصورات المديرين والمشرفين والموظفين في مختلف التخصُّصات لأبعاد المنظَّمة المتعلِّمة السبعة والبعدين (الأداء المعرفي والأداء المالي)، واستخدم الباحثون المنهج الوصفي التحليلي، وتكونت عينة الدِّراسة من (143) عضواً، طُبقت الدِّراسة في أمريكا، وكانت أبرز نتائج الدِّراسة تشير إلى:وجود فروق ذات دلالة إحصائية في آراء المديرين بين المستويات لاثنين من أبعاد المنظَّمة المتعلِّمة (التَّمكين —الاتصالات)،نتائج الأداء للمديرين أعلى من المشرفين والموظفين بالنسبة لبعد الأداء المالي والأداء المعرفي، الاختلافات بين المستويات التنظيمية يعيق تطبيق المنظَّمة المتعلِّمة، ضرورة التَّواصل والمشاركة بين كافة المستويات التنظيمية.

وبحثت دراسة (Song et al (2009 عن "أبعاد استبيان المنظَّمة المتعلِّمة"، وهدفت إلى تقييم صدق نقاط قياس ثقافة المنظَّمة وأبعادها في السياق الكوري، وحللت الدِّراسة 1529 حالة من إجمالي 11 شركة في كوريا،واستخدم الباحثون المنهج الوصفي التحليلي، والمنهج التجريبي، والتقرير الذاتي، وبينت أبرز نتائجها أن: أبعاد المنظَّمة المتعلِّمة السبعة التي درسها وطورها (Watkins&Marsick,1993)وهي التَّعلم المستمر والاستفسار والحوار وتعلم الفريق، والنِّظام المجسد، والتَّمكين ، واتصال النِّظام والقيادة الاستراتيجية هي مقياس مناسب لثقافة المنظَّمة المتعلِّمة في السِّياق الكوري، أثبتت الدِّراسة وجود وعي بأهمية المعرفة الفرديَّة التي تلعب دوراً رئيساً في الوظائف في المنظَّمة، تمتلك كوريا أهم الموارد وهو رأس المال البشري إلا أنَّ التَّعلم على المستوى الفردي غير كافٍ.

وقد أبرزت دراسة (Kontoghiorghes et al (2005"العلاقة بين خصائص المنظَّمة المتعلِّمة والتكيف مع التغيير والابتكار والأداء التنظيمي " واعتمدت الدِّراسة على منهج الاستطلاع الكمي القياسي

وشملت هذه الدِّراسة أربع منظَّمات مختلفة في الخدمات والتصنيع وتكونت عينة الدِّراسة من (805) موظفاً في أمريكا، وتوصلت إلى أهم النتائج التالية: أهم أبعاد المنظَّمة المتعلِّمة للتكيف مع التغيير تتمثل في (الاتصالات المفتوحة، مشاركة المعلومات، أخذ المخاطرة، وفرة الموارد، تشجيع الأفكار الجديدة) واعتبرتها أقوى أجهزة التنبؤ للإنتاج السريع، أو إدخال خدمة جديدة؛ كذلك كانت النتائج تدعم التدخلات التنظيمية التي تركِّز على خصائص البناء التنظيمي، والثقافي، والاتصالات للمنظَّمة لما لها من دور في ارتفاع مستويات الأداء والتكيف مع التَّغيير، وجود علاقة ارتباط كبيرة بين فرق العمل والأداء الوظيفي.

الدِّراسات التي تناولت الأداء الوظيفي:

بالنسبة للدراسات العربية فقد تحدثت عن الأداء الوظيفي على النحو التالي : أجرى الحارثي (2014) دراسة عن " المناخ التنظيمي وعلاقته بمستوى الأداء الوظيفي للعاملين بمكاتب الرئاسة العامة لرعاية الشباب بالمملكة العربية السعودية " وهدفت الدِّراسة إلى: تحديد مستوى المناخ التنظيمي وأبعاده المختلفة لدى العاملين في مكاتب الرئاسة العامة لرعاية الشباب، تحديد مستوى الأداء الوظيفي للعاملين، معرفة اختلاف كل منهما حسب متغير (العمر، المؤهل العلمي، سنوات الخبرة، الدورات التَّدريبية)، معرفة العلاقة بين المناخ التَّنظيمي ومستوى الأداء الوظيفي، استخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي، شارك في الدِّراسة (375) موظفاً، وأظهرت أبرز نتائجها: مستوى المناخ التنظيمي كان بدرجة متوسطة، لمتغير سنوات الخبرة والدورات التَّدريبية تأثير في الدِّراسة على إجابات أفراد العينة بالنسبة لمستوى المناخ التنظيمي، مستوى الأداء الوظيفي كان بدرجة مرتفعة، وجود فروق ذات دلالة إحصائية في الدَّرجات على استبانة الأداء الوظيفي تعزى لمتغير سنوات الخبرة والدَّورات التَّدريبية، وجود علاقة ارتباط موجبة بين المناخ التَّنظيمي ومستوى الأداء الوظيفي للعاملين.

وتناولت دراسة المسوري (2012) "واقع الأداء الوظيفي لمديري التَّعليم الأساسي" وهدفت الدِّراسة إلى التعرُّف على مدى فاعلية الأداء الوظيفي لمديري مدارس الشق الأول من وجهة نظر معلِّمي تلك المدارس ومديريها بمدينة درنة واستخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي، وتكونت عينة الدِّراسة من (35) مديراً و(175) معلماً ومعلمة ً، وتوصلت أبرز نتائج الدِّراسة إلى: تنوع مستوى الأداء لمديري المدارس تبعاً لمهماتهم الوظيفية بين الأداء الضعيف، والمتوسط، والعالي، وذلك بحسب وجهة نظر المديرين، عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى (0,05) بين إجابات المديرين والمعلمين مما يدل على تقارب الآراء حول طبيعة أداء المديرين لمهماتهم، تقدير المعلمين لفاعلية أداء المديرين للمهمات الوظيفية متوسطة بشكل عام.

وأجرى قراوني (2012) دراسته التي هدفت بشكل رئيس إلى معرفة "مدى تأثير المناخ التنظيمي في منطقة سلفيت التّعليمية على مستوى الأداء الوظيفي من وجهة نظر العاملين فيها " واستخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي، وتكونت الدّراسة من أعضاء الهيئة الإدارية والأكاديمية والبالغ عددهم (48) وبينت أبرز نتائج الدِّراسة: وجود تأثير متوسط للمناخ التنظيمي ولمتغيرات العمر، والحالة الاجتماعية على أداء العاملين الوظيفي في منطقة سلفيت، عدم وجود تأثير لمتغير الجنس وسنوات الخدمة على أداء العاملين الوظيفي في منطقة سلفيت من وجهة نظرهم، عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (05،) على الدرجة الكلية للدِّراسة تبعاً لمتغير الجنس، والعمر، والحالة الاجتماعية، وسنوات الخدمة.

وفي دراسة الصرايرة (2011) عن "الأداء الوظيفي لدى أعضاء الهيئات التّدريسية في الجامعات الأردنية الرسمية من وجهة نظر رؤساء الأقسام فيها " هدفت الدِّراسة إلى معرفة مستوى الأداء الوظيفي لأعضاء الهيئات التدريسية، واستخدم الباحث المنهج الوصفي التّحليلي وطُبقت الدِّراسة على عينة مكونة من (77) رئيس قسم أكاديمي وبينت أبرز نتائج الدِّراسة: مستوى الأداء الوظيفي لأعضاء الهيئات التدريسية في الجامعات الرسمية كان مرتفعاً، أثبتت الدِّراسة عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية تعود للمتغيرات (نوع الكلية، الرتبة الأكاديمية، سنوات الخبرة، مكان الحصول على درجة الدكتوراه، الجامعة التي يعمل بها).

"العلاقة بين التّماثل التّنظيمي والأداء الوظيفي " تناولتها دراسة الصَّرايرة (2010) وهدفت الدِّراسة إلى التعرُّف على درجة التماثل التنظيمي لدى أعضاء هيئة التدريس في الجامعات الأردنية، وعلاقته بكل من الشعور والأداء الوظيفي لديهم، واستخدمت الدِّراسة المنهج الوصفي التحليلي، وشملت عينة الدِّراسة (582) عضو هيئة تدريس و(77) رئيس قسم أكاديمي وأظهرت أبرز نتائج الدِّراسة: درجة التماثل التنظيمي لدى أعضاء هيئة التدريس كان مرتفعاً، أداء أعضاء هيئة التدريس كان مرتفعاً، درجة شعورهم بالأمن كان مرتفعاً، وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين كلٍّ من التّماثل التّنظيمي والأداء الوظيفي ، وجود علاقة طردية دالة إحصائياً بين كل من التماثل التنظيمي، والشعور بالأمن، وهى مرتفعة القوة.

ولمعرفة "ضغوط العمل وأثرها في الأداء الوظيفي لدى مديري المدارس الأساسية الحكومية في إقليم جنوب الأردن" يمكن التطرُّق لدراسة خليفات ، المطارنة (2010) حيث هدفت الدِّراسة إلى معرفة أثر ضغوط العمل في الأداء الوظيفي، واعتمدت الدِّراسة على المنهج الوصفي التّحليلي وتكونت عينة الدِّراسة من (331) مديراً ومديرة و(985) معلماً ومعلمة، وقد توصلت أبرز نتائجها إلى: مستوى الضغوط في الأداء الوظيفي لدى المديرين كان بدرجة متوسطة، مستوى الأداء الوظيفي كان بدرجة متوسطة، هناك فروق ذات دلالة إحصائية لمستوى ضغوط العمل تعود لمتغير (الجنس، المستوى التّعليمي، الخبرة والعمر،الحالة الاجتماعية).

فيما تناولت دراسة الدويش (2009) "تقنية المعلومات والاتِّصالات وعلاقتها بفعالية الأداء الوظيفي" ، وهدفت الدِّراسة إلى التعرُّف على واقع تقنية الاتصالات والمعلومات في شرطة الرياض والدمام، ومعرفة تقنية المعلومات والاتصالات، ومستوى تأثيرها في فعالية الأداء الوظيفي، واستخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي، وطُبقت الدِّراسة على الضباط العاملين في مراكز الشرط بمدينة الرياض والدمام والبالغ عددهم (280)، وتوصلت أبرز نتائج الدِّراسة إلى: قلة توافر تقنيات الاتصالات والمعلومات في شرطة الرياض والدمام، درجة فعالية الأداء الوظيفي لدى ضباط الشرطة في الرياض والدَّمام جيدة، المعوقات المهمة التي تواجه الضباط وتكون بدرجة قوية جداً، هي: نقص الحوافز المادية لتحمُّل مخاطر العمل، نقص الإمكانات الفنية اللازمة لاستخدام تقنية المعلومات والاتصالات، قلة البرامج التَّدريبية لتمكين الضباط من تشغيل وصيانة تقنية المعلومات والاتصالات.

وهدفت دراسة المري (2009) إلى إيضاح "دور التَّقنيات الحديثة في رفع كفاءة أداء العاملين في الإدارة العامة للخدمات الطبية بالقوات المسلحة " ، واستخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي، وتشكَّلت الدِّراسة من الضباط والأفراد العاملين بالإدارة العامة للخدمات الطبيَّة في منطقة الرياض، والبالغ عددهم (1200)، وتوصلت أبرز نتائج الدِّراسة إلى: تتوافر التَّقنيات الحديثة في الإدارة العامَّة للخدمات الطبيَّة بالقوات المسلحة بدرجة متوسطة، وجود جوانب إيجابية قوية لاستخدام التقنيات الحديثة في تطوير أداء العاملين، حيث تمثلت في تسهيل إجراءات العمل داخل الإدارة العامة للخدمات الطبية، وتوفر الدقة والإنجاز الأكبر في المعاملات، المعوقات التي تحول دون استخدام التقنية، وهي بدرجة عالية: قلة الدورات التَّدريبية في مجال استخدام التقنية، عدم توافر خطة عمل تهتم بالتقنية الحديثة.

وقدَّمت دراسة الخليفة (2008) "الثقافة التنظيمية ودورها في رفع مستوى الأداء" حيث هدفت الدِّراسة إلى التعرُّف على دور الثقافة التنظيمية في رفع مستوى الأداء لضباط كلية القيادة والأركان للقوات المسلحة بمدينة الرياض، واستخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي، وتكونت الدِّراسة من جميع ضباط كلية القيادة والأركان والبالغ عددهم (330)، وأشارت أبرز نتائج الدِّراسة إلى:

يدرك ضباط كلية القيادة والأركان رسالة وغايات وأهداف الكلية كأحد خصائص الثقافة التنظيمية بدرجة عالية، العناصر التي تعبر عن مستوى أداء الطالب في كلية القيادة والأركان، هي: الانضباط في الدِّراسة، الجهد المبذول، التعاون مع الزملاء، المشاركة في النقاش، أما العوامل التي ترفع مستوى الأداء لضباط كلية القيادة والأركان بدرجة عالية هي: تزويد الكلية بالتقنيات العسكرية المتطورة، إشاعة جو من الثقة بين الإدارة وأعضاء هيئة التَّدريس، تشجيع منسوبي الكلية على الابتكار والإبداع، في حين كانت المعّوقات متوسطة الأهمية، والتي تحد من تأثير الثَّقافة تتمثل في: قلة الحوافز المادِّية، نقص الإمكانات الفنِّية لتحسين الأداء.

وتحدَّثت دراسة الربيق (2004) عن "العوامل المؤثرة في فعالية الأداء الوظيفي للقيادات الأمنيَّة "، وهدفت الدِّراسة إلى معرفة مستوى تأثير عوامل البيئة الإدارية في فعالية الأداء الوظيفي للقيادات الأمنية، معرفة مستوى فعالية ممارسة القيادات الأمنيَّة لأدائها الوظيفي، واستخدم الباحث المنهج الوصفي التَّحليلي، وتكونت عينة الدِّراسة من (456) ضابطاً من قوات أمن المنشآت والقوات الخاصَّة لأمن الطرق في المملكة العربية السعودية، وكانت أهم نتائج الدِّراسة تتمثل في: إن كلاً من الحوافز والمناخ التَّنظيمي لهما تأثير مرتفع جداً في فعالية الأداء الوظيفي، مستوى ممارسة القيادة الأمنيَّة لوظائف التَّنظيم وإدارة الأفراد والتَّخطيط كانت ذات فعالية مرتفعة جداً، نطاق الإشراف له تأثير مرتفع في فعالية الأداء الوظيفي للقيادة الأمنيَّة في القطاعين، أبرز الممارسات الإدارية التي ساهمت في انخفاض فعالية الأداء الوظيفي تشمل: إغفال توزيع أعباء العمل على العاملين وفق تخصصاتهم، إهمال استخدام الأسلوب العلمي في مشاركة العاملين بصنع القرارات، ضعف التنسيق بين المهام.

أما الدراسات الأجنبية فيمكن الإشارة لها من خلال الدراسات التالية : تناولت دراسة Perera et al (2014) "الرضا الوظيفي والأداء الوظيفي بين العاملين في مصنع ملابس قطاع دينو" ، وهدفت الدِّراسة إلى معرفة الرضا الوظيفي وتأثيره على الأداء الوظيفي في مصنع الملابس ب(سريلانكا)، استخدمت الدِّراسة المنهج التجريبي، وطُبقت الدِّراسة على (17) شركة من شركات الملابس وتكوَّنت العينة من (383) موظفاً، وكان من أبرز نتائجها أنَّ الرضا الوظيفي له تأثير إيجابي كبير على الأداء الوظيفي.

وتعرضت دراسة Anik et al (2013) إلى "المكافآت التي تعزز من السُّلوك الاجتماعي وتزيد من الرضا الوظيفي وأداء الفريق" قامت الدِّراسة على المنهج التجريبي، وقد طُبقت الدِّراسة على فرق المبيعات الصيدلية في بلجيكا وفرق الرياضة في كندا، وهدفت الدِّراسة إلى اكتشاف تأثير منح المكافآت الاجتماعية للموظفين، وأعضاء الفريق على أداء الفريق والرضا الوظيفي، وتكونت عينة الدِّراسة من (88) مندوب مبيعات في شركة صيدلية بلجيكية و(62) طالباً في 11 فريقاً ترفيهيَّاً في كندا، وتوصلت أبرز نتائج الدِّراسة إلى أن المكافآت الاجتماعية التي تنفق على زملاء العمل تؤدي إلى أداء أفضل وتجعل الموظفين أكثر سعادة ورضا عن وظائفهم.

بينما كشفت دراسة Gede,Lawanson (2011) "خصائص الموظفين والأداء الوظيفي في وزارة التَّربية والتعليم بولاية بايلسا النيجيرية "، وهدفت الدِّراسة إلى معرفة العلاقة بين خصائص الموظفين(الجنس، العمر، الخبرة، المستوى التَّعليمي) والأداء الوظيفي، واستخدم الباحثون المنهج الوصفي التَّحليلي وتكونت عينة الدِّراسة من (50) موظفاً ، وخلصت أبرز نتائج الدِّراسة إلى وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين خصائص الموظفين والأداء الوظيفي في ولاية بايلسا.

وتناولت دراسة (Saeting et al (2010" العوامل التي تؤثر على الأداء الوظيفي الملاحظ بين فريق العمل " وطُبقت الدِّراسة في مركَّز التَّدريب المهني للأحداث بيان كارينا في تايلاند ، وهدفت الدِّراسة إلى تحديد العلاقة بين العوامل التنظيمية (تحديد الأهداف مقارنة بغموض الدور الوظيفي) والعامل الشخصي (ارتباط الرضا الوظيفي بالأداء الوظيفي) ، كما هدفت إلى معرفة القدرة التنبئية لعوامل التنظيم (تحديد الأهداف مقارنة بغموض الدور الوظيفي) والعامل الشخصي (ارتباط الرضا الوظيفي بالأداء الوظيفي)، واستخدمت الدِّراسة المنهج التجريبي عن طريق المقابلات الشَّخصية المتعمِّقة، وتكوَّنت عينة الدِّراسة من (100) فريق عمل وتوصلت أبرز نتائج الدِّراسة إلى: تأييد كل العلاقات الافتراضية التي توجد بين خلفية الهدف وغموض الدور الوظيفي والرضا الوظيفي والأداء الوظيفي الملاحظ،وجود علاقة إيجابية قوية بين خلفية الهدف والأداء الوظيفي الملاحظ.

فيما تطرَّقت دراسة (Dokko,Wilk,Rothbard (2008 إلى" دور الخبرة السابقة وكيف أن التاريخ الوظيفي يؤثر على الأداء الوظيفي " ، وهدفت الدِّراسة إلى معرفة العلاقة بين الخبرة السابقة والأداء الوظيفي واستخدم الباحثون المنهج التجريبي وتكونت عينة الدِّراسة من (771) موظفاً في مراكز الاتصال بأمريكا وبينت أبرز نتائج الدِّراسة :أن للخبرة المهنية تأثيراً إيجابياً على أداء الموظف، للخبرة السابقة تأثير على الفرص الوظيفية ، كما أثبتت الدِّراسة أن الخبرة السابقة لها تأثير سلبي على العلاقات الشاملة في المنظَّمة ، ويتمثل التأثير السلبي في الجمود السلوكي والمعرفي ، وأكَّدت الدِّراسة على أهمية معالجة التأثير السلبي عن طريق التَّدريب والتنشئة الاجتماعية لتحقيق الاستفادة الكبرى من المعرفة والمهارات التي يملكها الموظفين ذوي الخبرة.

بينما تناولت دراسة(Chughtai (2008"تأثير المشاركة الوظيفية على الأداء الوظيفي والتنظيمي " ، وهدفت الدِّراسة إلى معرفة تأثير مشاركة العاملين على الأداء الوظيفي، واعتمدت الدِّراسة المنهج التجريبي وتكونت عينة الدِّراسة من أعضاء هيئة التَّدريس في (53) جامعة في باكستان حيث بلغت العينة (208) وأظهرت أبرز نتائج الدِّراسة: وجود تأثير لمشاركة العاملين على الأداء الوظيفي، والتنظيمي ليس بطريقة مباشرة فقط؛ وإنما أيضاً بطريقة غير مباشرة من خلال تعزيز الالتزام الوظيفي، عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية لمستوى مشاركة العاملين تعزى إلى متغير الجنس، والعمر، تكون مشاركة العاملين عن طريق إعادة تصميم الوظائف بحيث تتاح المشاركة، وجعل الوظائف تملك التَّحدي.

وأشارت دراسة (Yang,Casimir,Waldman,Bartram (2006 " للعلاقة بين نوعين من القيادة (القيادة التَّحويلية، القيادة الإجرائية) والأداء الوظيفي للعاملين"، وهدفت الدِّراسة إلى التعرُّف على العلاقة بين القيادة التَّحويلية والقيادة الإجرائيَّة بالأداء الوظيفي في بيئتين ثقافيتين مختلفتين (أستراليا، الصين)، واستخدم الباحث المنهج الوصفي التَّحليلي، وتكونت عينة الدِّراسة من (119) موظفاً من أستراليا و(122)

موظفاً من الصين، وخلصت الدِّراسة إلى عدة نتائج من أهمها: هناك علاقة ذات دلالة إحصائية بين القيادة التحويلية والإجرائية بالأداء الوظيفي للموظفين في أستراليا، لاتوجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين القيادة التحويلية والإجرائية بالأداء الوظيفي في الصين، يمتلك الموظفون في أستراليا درجات ثقة عالية بقادتهم مقارنة بالموظفين في الصين، ضرورة الاهتمام بالجانب الثقافي من قبل القادة عند محاولة فهمهم العلاقة بين تسوية الخلافات ونتائج الأداء الوظيفي.

التعليق على الدراسات السابقة

استعرض الباحث العديد من الدراسات السابقة المتعلقة بالمنظَّمة المتعلِّمة والأداء الوظيفي،انطلاقاً من الأحدث إلى الأقدم حيث اطلع الباحث على (40) دراسة عربية وأجنبية تم إجراؤها مابين عامي (2014) و (2002)، ويعلق عليها الباحث من خلال النقاط التالية:

1/ تبين للباحث أن تلك الدراسات السابقة تنوعت في مجال دراستها، حيث ركَّزت بعض الدراسات على المفاهيم ذات العلاقة بالمنظَّمة المتعلِّمة وخصائصها كدراسة الحواجرة (2011) التي أبرزت مفهوم المنظَّمة المتعلِّمة،وحدَّدت أبرز خصائصها، ودراسة زايد وآخرون (2009) التي أبرزت مفهوم المنظَّمة المتعلِّمة وخصائصها.

وهناك دراسات سعت إلى تصميم أنموذج للمنظَّمة المتعلِّمة كدراسة الحارثي (2013) التي هدفت إلى تصميم نموذجٍ للمنظَّمة المتعلِّمة في الجامعات السعودية، في حين كانت دراسة خضر (2008) عن تصميم نموذجٍ لممارسة مجالات المنظَّمة المتعلِّمة في الجامعات الأردنية؛ أما دراسة الرشودي(2007) فقد صممت نموذجاً للمنظَّمة المتعلِّمة كمدخل للتطوير في الأجهزة الأمنيَّة بالمملكة العربية السعودية، بينما كانت دراسة أبوخضير (2006) عن تصميم نموذجٍ لإدارة التَّعلم التَّنظيمي كتطبيق لمفهوم المنظَّمة المتعلِّمة في معهد الإدارة العامة في مدينة الرياض.

وهناك دراسات كان جلُّ اهتمامها معرفة العلاقة بين المنظَّمة المتعلِّمة، وبعض المفاهيم الإدارية الأخرى مثل دراسة النعيمي،نايف (2012) عن العلاقة بين المنظَّمة المتعلِّمة وإدارة المعرفة، في حين اهتمت دراسة خيرة ،نصيرة (2011) بالعلاقة بين المنظَّمة المتعلِّمة،وعملية الإبداع، أما دراسة طاهر (2011) فهدفت إلى معرفة تأثير أبعاد التَّعلم المنظَّمي في توافر أبعاد المنظَّمة المتعلِّمة، ودراسة الحواجرة (2010) التي حرصت على فهم العلاقة بين المنظَّمة المتعلِّمة والاستعداد التنظيمي المدرك للتغيير الاستراتيجي، ودراسة Kontoghiorghes et al (2005) عن العلاقة بين خصائص المنظَّمة المتعلِّمة والتكيف مع التغيير والابتكار والأداء التنظيمي، ودراسة Erdem et al (2014) عن العلاقة بين أبعاد المنظَّمة المتعلِّمة والرضا الوظيفي.

بعض الدراسات ركَّزت على تحديد ومعرفة مدى توافر أبعاد وخصائص المنظَّمة المتعلِّمة كدراسة أبو حشيش، مرتجي (2011) حيث هدفت الدِّراسة إلى معرفة مدى توافر أبعاد المنظَّمة المتعلِّمة في جامعة الأقصى، ودراسة خراط (2014) التي سعت إلى معرفة درجة توافر أبعاد المنظَّمة المتعلِّمة في جامعة أم القرى،

أما دراسة Ali (2012) فكانت عن تصورات أعضاء هيئة التَّدريس لمميزات المنظَّمة المتعلِّمة، بينما دراسة Nathai,Pun (2012) هدفت إلى تحري أبعاد المنظَّمة المتعلِّمة في مشاريع التصنيع في ترينيداد وتوباجو، ودراسة Weldy ،Gillis (2010) عن تصورات المديرين والمشرفين والموظفين في مختلف التخصُّصات لأبعاد المنظَّمة المتعلِّمة أما دراسة Song et al(2009) فقد درست أبعاد المنظَّمة المتعلِّمة في السياق الكوري.

وقد أكَّدت بعض الدراسات على البنية التحتية لمنظمة التَّعلم كدراسة Broninski,Khorhonen(2012).

ومن الدراسات ما ركَّزت على الجانب الثقافي ودوره في المنظَّمة المتعلِّمة كدراسة Filstad, Gottschalk (2011) التي تناولت القيم التي يتبناها مديرو الشُّرط في النرويج، ومدى موافقتها للمنظَّمة المتعلِّمة.

وانتهجت بعض الدِّراسات منهج تقييم واقع المنظَّمة المتعلِّمة مثل دراسة صباح(2010) التي كانت عن واقع تطبيق المنظَّمة المتعلِّمة على شركة الاتصالات الفلسطينية في قطاع غزة.

أما الدِّراسات المتعلقة بالأداء الوظيفي بالإمكان الإشارة لها من عدة جوانب منها: تركيز بعض الدراسات على معرفة واقع الأداء الوظيفي مثل دراسة المسوري(2012) وكان تركَّيزها على معرفة مدى فاعلية الأداء الوظيفي لمديري مدارس الشق بمدينة درنة، ودراسة الصرايرة (2011) التي هدفت إلى معرفة الأداء الوظيفي لدى أعضاء هيئات التَّدريس في الجامعات الأردنية من وجهة نظر رؤساء الأقسام فيها.

كما أنَّ بعض الدراسات السابقة للأداء الوظيفي، قد تناولت دراسة العوامل المؤثرة في فعالية الأداء الوظيفي كدراسة الريق (2004) التي هدفت إلى معرفة العوامل المؤثرة في فعالية الأداء الوظيفي للقيادات الأمنيَّة في المملكة العربية السعودية ؛ أما دراسة Saeting et al (2010) فقد سعت إلى معرفة العوامل المؤثرة على الأداء الوظيفي الملاحظ بين فرق العمل.

فيما ركَّزت بعض الدِّراسات السابقة على إيضاح التَّأثير المتبادل بين الأداء الوظيفي، وبعض المفاهيم الإدارية الأخرى كدراسة Perera et al (2014) التي اهتمت بمعرفة التأثير المتبادل بين الرضا الوظيفي والأداء الوظيفي، ودراسة قرواني (2012) التي ركَّزت على معرفة مدى تأثير المناخ التنظيمي على مستوى الأداء الوظيفي في منطقة سلفيت التَّعليمية، أما دراسة خليفات ،مطارنة(2010) فقد سعت إلى معرفة تأثير ضغوط العمل على الأداء الوظيفي لدى مديري المدارس الأساسية في إقليم جنوب الأردن، فيما اهتمت دراسة المري (2009) بتحديد تأثير التقنيات الحديثة في رفع كفاءة أداء العاملين في الإدارة العامة للخدمات الطبية بالقوات المسلحة، بينما ركَّزت دراسة Dokko et al (2008) على معرفة تأثير الخبرة السابقة على الأداء

الوظيفي، أما دراسة Chughtai (2008) فقد هدفت إلى معرفة تأثير المشاركة الوظيفية على الأداء الوظيفي والتنظيمي.

وكان محور اهتمام بعض الدراسات السابقة معرفة العلاقة بين بعض المفاهيم الإدارية والأداء الوظيفي كدراسة الصرايرة (2010) التي ركّزت على تحديد العلاقة بين درجة التّماثل التنظيمي والأداء الوظيفي لأعضاء هيئة التدريس في الجامعات الأردنية ، ودراسة الحارثي (2014) التي هدفت إلى معرفة العلاقة بين المناخ التنظيمي والأداء الوظيفي، أما دراسة الدويش (2009) فقد تناولت العلاقة بين تقنية المعلومات والاتصالات وفعالية الأداء الوظيفي، بينما ركّزت دراسة Gede,Lawanson (2011) على معرفة العلاقة بين خصائص الموظفين (الجنس، العمر، الخبرة، المستوى التّعليمي) والأداء الوظيفي.

2/ بالنسبة لمنهجية الدِّراسة: فقد استخدمت أغلب الدراسات السّابقة المنهج الوصفي التّحليلي إلا أنَّ بعض الدراسات أضافت لهذا المنهج منهجاً آخر كدراسة الرشودي (2007) التي استخدمت المنهج الوصفي والمنهج الوثائقي، بينما استخدمت دراسة أبوخضير (2006) المنهج الوصفي ومنهج تحليل النظم، فيما استخدمت بعض الدراسات السابقة المنهج التجريبي مثل دراسة Anik et al (2013)، ودراسة Nathai ,Pun (2012) ودراسة Dokko et al (2008)، ودراسةChughtai(2008).

أما دراسة Saeting et al (2010) فقد أضافت للمنهج التجريبي استخدام المنهج الوصفي والتقرير الذاتي ، بينما استخدمت دراسة Broninski,Khorhonen (2012) منهج دراسة الحالة ، واستخدمت دراسة Kontoghiorghes et al (2005) منهج الاستطلاع الكمي القياسي.

3/ عينات الدِّراسة: تباينت عينات الدِّراسات السّابقة من بحث لآخر حيث شملت المعلمين، والمديرين، والقادة، والإداريين، والموظفين، وأعضاء هيئة التدريس، ورؤساء الأقسام والعسكريين.

4/ بالنسبة لبيئة الدِّراسة: تنوعت بيئة التّطبيق من بيئة محلية إلى بيئة عربية إلى بيئة أجنبية.

5/ الاستفادة من الدراسات السّابقة: استفاد الباحث من الدِّراسات السابقة في بلورة فكرته البحثية وصياغة مشكلته، وتحديد أهداف وتساؤلات وأهمية الدِّراسة، وسوف يستفيد منها كذلك في المقارنة بين نتائجها ونتائج دراسته.

6/ لاحظ الباحث أن الدراسات المتعلقة بالمنظّمة المتعلّمة انطلقت من النماذج فقد تنوعت تلك النماذج وفقاً للمدارس، ولكنها كانت متقاربة بشكل كبير، تميزت هذه النماذج بأنها اعتمدت في تقسيماتها على أبعاد المنظّمة المتعلّمة بشكل أساسي، أما دراسات الأداء الوظيفي فكانت تنطلق من دراسات العلاقة مع المصطلحات الإدارية المختلفة.

7/ ما تمتاز به الدِّراسة الحالية: تمتاز هذه الدِّراسة بأنها الوحيدة على حد علم الباحث التي تناولت دراسة العلاقة بين درجة توافر أبعاد المنظَّمة المتعلِّمة والأداء الوظيفي ، حيث حاول الباحث من خلال ذلك وضع تصنيف شامل لأهم أبعاد المنظَّمة المتعلِّمة بعد اطلاعه عن كثب على أغلب دراسات الباحثين ، ومحاولته الربط بين ما جاء في الدِّراسات عن أهم أبعاد المنظَّمة المتعلِّمة ، مع التركيز على عدم إغفال أي بعد يرى فائدته وأهميته في تحقيق غاية الدِّراسة، كذلك أعّد الباحث تصنيفاً لعناصر الأداء الوظيفي ، من خلال قراءته للأدب النظري والاستفادة من تقسيمات الباحثين، وقد ركّز الباحث على أن يكون التَّصنيف شاملاً لكافة محاور الأداء الوظيفي.

الأنظمة الإدارية الحديثة تعمل على الارتقاء بالمنظَّمات من خلال تحسين الأداء الوظيفي، وفي هذه الدِّراسة حاول الباحث ربط تلك الأنظمة (المنظَّمة المتعلِّمة) بشكل مباشر بالأداء الوظيفي؛ لكي يستطيع كشف نتائج التطبيق ، مما يسهم في تعديل الانحرافات والارتقاء بالنتائج.

الفصل الثالث

منهج وإجراءات الدِّراسة

منهج الدِّراسة

مجتمع الدِّراسة وخصائصه

أداة الدِّراسة

صدق وثبات أداة الدِّراسة

إجراءات تطبيق الدِّراسة

أساليب المعالجة الإحصائية للبيانات

منهج وإجراءات الدِّراسة

يتناول هذا الفصل إيضاحاً لمنهج الدِّراسة، وكذلك تحديد مجتمع الدِّراسة ووصف خصائص أفرادها، ثم عرضاً لكيفية بناء أداة الاستبانة، والتأكُّد من صدق وثبات أداة الدِّراسة (الاستبانة)، والكيفية التي طبقت بها الدِّراسة الميدانية، وأساليب المعالجة الإحصائية التي استخدمت في تحليل البيانات الإحصائية.

منهج الدِّراسة:

استخدم الباحث المنهج الوصفي المسحي بصفته المنهج الأنسب للدراسات الإنسانية، والذي يهتم بدراسة الظواهر الاجتماعية والنفسية، حيث إن استخدام المنهج الوصفي المسحي القائم على التحليل والتفسير يفيد هذه الدِّراسة في تحديد درجة توافر أبعاد المنظَّمة المتعلِّمة والأداء الوظيفي في معاهد التَّدريب الأكاديمي الأمني من وجهة نظر مسؤولي التَّدريب بشؤون التَّدريب بمديرية الأمن العام، وإبراز إمكانية الاستفادة من ذلك في الميدان التَّربوي مع الاعتماد على البحوث والدِّراسات ذات الصِّلة بالموضوع، ومن ثم وضع تصور مقترح لإدارة المنظَّمة، كما استخدم الباحث المنهج الارتباطي الذي يعتمد على دراسة الواقع، أو الظَّاهرة كما توجد في الواقع تعبيراً كمياً وكيفياً (القحطاني،العامري،آل مذهب،العمر،2004 ،204-205) ، وذلك لملائمته لأهداف الدِّراسة في التعرُّف على العلاقة بين درجة توافر أبعاد المنظَّمة المتعلِّمة والأداء الوظيفي في معاهد التَّدريب الأكاديمي الأمني من وجهه نظر مسؤولي التَّدريب بشؤون التَّدريب بمديرية الأمن العام.

ونظراً لأنَّ للمنهج الوصفي مداخل متعددة، لذلك اعتمدت الدِّراسة مدخل المسح الاجتماعي بطريقة العينة من بين هذه المداخل، باعتباره المنهج الملائم للظَّاهرة محل البحث، حيث يمكن من خلاله جمع المعلومات اللازمة للإجابة على تساؤلات الدِّراسة وتحقيق أهدافها، ولكونه طريقة تستخدم في الدِّراسات الوصفية لوصف أو تقدير واقع معين في فترة زمنية محددة بوقت إجراء الدِّراسة (ملحم، 2010، 373).

مجتمع الدِّراسة وخصائصه:

يُعرَّف مجتمع الدِّراسة بأنه "جميع مفردات الظاهرة التي يدرسها الباحث، وبذلك فإنَّ مجتمع الدِّراسة هو جميع الأفراد أو الأشياء الذين يُكوِّنُون موضوع مشكلة الدِّراسة " (ملحم، 2010 ،269) وبناءً على موضوع الدِّراسة وأهدافها؛ فقد تم تحديد المجتمع المستهدف، والذي يتكون من الضباط مسؤولي التَّدريب بشؤون التَّدريب بمديرية الأمن العام، وكذلك الضباط العاملين في معاهد ومدن التَّدريب بالأمن العام في المملكة العربية السعودية وعددهم (161) وفقاً لإحصائية التَّدريب لعام 1435 هـ.

ونظراً لمحدودية حجم مجتمع الدِّراسة (161) استخدم الباحث أسلوب الحصر الشَّامل، وذلك بتوزيع الاستبانات على جميع مفردات المجتمع، وبعد تطبيق أداة الدِّراسة على مجتمع الدِّراسة، تم استعادة (124) استبانة صالحة للتحليل من مجموع الاستبانات بنسبة استعادة (77٪) وتمَّ الاعتماد عليها.

خصائص مجتمع الدِّراسة:

اشتملت هذه الدِّراسة على عدد من المتغيرات المستقلة المتعلقة بالخصائص الديموغرافية لأفراد مجتمع الدِّراسة، والمتمثلة في الرتبة العسكرية، المؤهل العلمي، وجهة العمل وكانت النتائج كالتالي:

-الرتبة العسكرية

جدول (2)

خصائص مجتمع الدِّراسة وفق الرتبة العسكرية

الرتبة	التكرار	النسبة ٪
ملازم.	5	4.0
ملازم أول.	9	7.3
نقيب.	40	32.3
رائد.	27	21.8
مقدم.	18	14.5
عقيد.	17	13.7
عميد.	7	5.6
لواء.	1	0.8
المجموع.	124	100

يظهر الجدول (2) خصائص مجتمع الدِّراسة وفقاً للرتبة العسكرية حيث يتبين أن أكثر من نصف أفراد الدِّراسة برتبة نقيب ورتبة رائد ، حيث تمثل رتبة نقيب (32.3٪) ، ورتبة رائد (21.8٪) ، في حين أن واحداً فقط برتبة لواء.

– المؤهل العلمي

جدول (3)

خصائص مجتمع الدِّراسة وفق المؤهل العلمي

المؤهل.	التكرار	النسبة ٪
بكالوريوس.	104	83.9
ماجستير.	19	15.3
دكتوراه.	1	0.8
المجموع.	124	100

يظهر الجدول (3) خصائص مجتمع الدِّراسة وفقاً للمؤهل العلمي حيث يتبين أن (83.9 ٪) من أفراد الدِّراسة مؤهلهم العلمي بكالوريوس، بينما نسبة (15.3٪) مؤهلهم العلمي الماجستير، وواحد فقط حاصل على الدكتوراه بنسبة(0.8٪).

–جهة العمل

جدول (4)

خصائص مجتمع الدِّراسة وفق جهة العمل

جهة العمل	التكرار	النسبة ٪
شؤون التَّدريب.	46	37.1
مدينة تدريب الأمن العام بمنطقة الرياض.	39	31.5
مدينة تدريب الأمن العام بمنطقة مكة المكرمة.	17	13.7
مدينة تدريب الأمن العام بالمنطقة الشرقية.	5	4.0
مدينة تدريب الأمن العام بمنطقة المدينة المنورة.	5	4.0
مدينة تدريب الأمن العام بمنطقة القصيم.	4	3.2
مدينة تدريب الأمن العام بمنطقة عسير.	8	6.5
المجموع.	124	100

يظهر الجدول (4) خصائص مجتمع الدِّراسة وفق جهة العمل حيث يتبين أن نسبة (37.1٪) من أفراد الدِّراسة يعملون في شؤون التَّدريب، ونسبة (31.5٪) في مدينة التَّدريب بالرياض، ونسبة (13.7٪)

بمنطقة مكة المكرمة، ونسبة (6.5٪) بمنطقة عسير، ونسبة (4.0٪) في منطقة المدينة المنورة والشرقية، في حين أن نسبة(3.2٪) يعملون في منطقة القصيم.

أداة الدِّراسة:

لتحقيق أهداف الدِّراسة قام الباحث بإعداد استبانة لجمع البيانات المتعلقة بموضوع البحث، وذلك من خلال إتباع الخطوات التالية:

1/ الإعداد الأولي لفقرات الاستبانة عن طريق:

أ) مراجعة البحوث والدِّراسات النظرية والميدانية التي تناولت موضوع البحث.

ب) خبرة الباحث في مجال العمل.

2/ من خلال الربط بين الدِّراسات النَّظرية والميدانية، تم إعداد الاستبانة في صورتها الأولية مكونة من جزأين:

الجزء الأول:البيانات الأولية لمجتمع الدِّراسة، وتشتمل على: الرتبة العسكرية، المؤهل العلمي، جهة العمل.

الجزء الثاني: يشتمل على محوري الدِّراسة:

مجال المنظَّمة المتعلِّمة: ويهدف هذا المجال إلى التعرُّف على أبعاد المنظَّمة المتعلِّمة ، ويشتمل على (70) فقرة موزعة على أربعة محاور و هي:

المحور الأول: الأبعاد الإدارية للمنظَّمة المتعلِّمة ويتكون من (17) فقرة.

المحور الثاني: الأبعاد التَّعليمية للمنظَّمة المتعلِّمة ويتكون من (16) فقرة.

المحور الثالث: الأبعاد التقنية للمنظَّمة المتعلِّمة ويتكون من (21) فقرة.

المحور الرابع: الأبعاد الثَّقافية للمنظَّمة المتعلِّمة ويتكون من (16) فقرة.

مجال الأداء الوظيفي: ويهدف هذا المجال إلى التعرُّف على مستوى الأداء الوظيفي ، ويتكون من (26) فقرة مقسمة إلى خمسة محاور وهي:

المحور الخامس: الخصائص الشخصية للأداء الوظيفي ويتكون من (5) فقرات.

المحور السادس: المهام الوظيفية للأداء الوظيفي ويتكون من (6) فقرات.

المحور السابع: العلاقات الوظيفية للأداء ويتكون من (5) فقرات.

المحور الثامن: الجوانب التطويرية للأداء الوظيفي ويتكون من (5) فقرات.

المحور التاسع: خصائص الدافعية الوظيفية ويتكون من (5) فقرات.

وقد تبنى الباحث في إعداده للاستبانة الشكل المغلق(Closed Questionnaire) الذي يحدد الاستجابات المحتملة لكل سؤال، وقد تم استخدام مقياس (ليكرت) "Likertscale" للتدرج الخماسي لاستجابات أفراد الدِّراسة على عبارات متغيرات الدِّراسة الأساسية، ويحدّد أفراد الدِّراسة الإجابة على كل فقرة من فقرات الاستبانة وفق تدرج خماسي (مقياس ليكرت) الذي يتضمن خمس إجابات حسب وصف العلاقة في أبعاد المنظّمة المتعلّمة : وهي متوفرة بدرجة كبيرة جداً، ومتوفرة بدرجة كبيرة، ومتوفرة بدرجة متوسطة، ومتوفرة بدرجة قليلة، وغير متوفرة للمحور الأول. ومرتفع جداً، ومرتفع، ومتوسط، ومنخفض، ومنخفض جداً للمحور الثاني ، وأعطيت لها القيم على التوالي (5، 4، 3، 2، 1) وتم استخراج المدى بالطريقة التالية:

المدى = 5-1 = 4 ويمثل المدى أعلى درجة وأقل درجة بالمقياس.

طول الفئة = 4÷ 5 = 0.8 تمثل طول كل فئة من الفئات الخمس للمقياس.

ويتضح أن درجة التحليل الإحصائي والنسب المئوية لاستجابات مفردات الدِّراسة وفقاً للتدرج المحدد أعلاه على النحو التالي:

جدول (5)

درجات التحليل الإحصائي لاستجابات مفردات الدِّراسة.

مقياس الاستجابات					
الدرجات	غير متوفرة	متوفرة بدرجة قليلة	متوفرة بدرجة متوسطة	متوفرة بدرجة كبيرة	متوفرة بدرجة كبيرة جداً
الدرجات التحليل الإحصائي	منخفض جداً 1.80 –1	منخفض 2.60 –1.81	متوسط 3.40 –2.61	مرتفع 4.20 –3.41	مرتفع جداً 5.00 –4.21

صدق وثبات أداة الدِّراسة:

صدق الاستبانة يعني التأكُّد من أنها سوف تقيس ما أعدت لقياسه(العساف،1998، 429)، كما يقصد بالصدق "إلى أي درجة يقيس المقياس ماصمم لقياسه فعلاً ولا شيء غير ذلك " (القحطاني وآخرون، 2004 ، 230). وقد قام الباحث بالتَّأكُّد من صدق أداة الدِّراسة من خلال:

أ/ صدق المحتوى للأداة (صدق المحكِّمين):

تم عرض الاستبانة في صورتها الأولية على مجموعة من المحكِّمين المختصِّين في المجال العلمي (18) محكماً، وطلب الباحث من المحكِّمين إبداء الرأي في مدى وضوح عبارات أداة الدِّراسة، ومدى انتمائها للمحور، ومدى ملاءمتها لقياس ما وضعت لأجله، ومدى كفاية الفقرات لتغطية كل محور من محاور الدِّراسة الأساسية، وكذلك حذف أو إضافة أو تعديل أي فقرة من الفقرات.

وفي ضوء التَّوجيهات التي أبداها المحكِّمون، قام الباحث بإجراء التَّعديلات التي اتفق عليها معظم المحكِّمين على أداة الدِّراسة ، سواء بتعديل الصياغة لبعض الفقرات بعد تحديد مواضع الالتباس والضعف فيها، أو الإضافة والحذف لبعض الفقرات ، وأصبحت في شكلها النهائي على النحو التالي:

أولاً: مجال أبعاد المنظَّمة المتعلِّمة ويتكون من (53) فقرة موزعة على أربعة محاور وهي:

المحور الأول: الأبعاد الإدارية للمنظَّمة المتعلِّمة ويتكون من (13) فقرة.

المحور الثاني: الأبعاد التَّعليمية للمنظَّمة المتعلِّمة ويتكون من (13) فقرة.

المحور الثالث: الأبعاد التقنية للمنظَّمة المتعلِّمة ويتكون من (16) فقرة.

المحور الرابع: الأبعاد الثَّقافية للمنظَّمة المتعلِّمة ويتكون من (11) فقرة.

ثانياً:مجال الأداء الوظيفي ويتكون من (25) فقرة مقسمة إلى خمسة محاور وهي:

المحور الخامس: الخصائص الشَّخصية للأداء الوظيفي ويتكون من (5) فقرات.

المحور السادس: الخصائص المهنية للأداء الوظيفي ويتكون من (6) فقرات.

المحور السابع: خصائص العلاقات الوظيفية ويتكون من (5) فقرات.

المحور الثامن: الخصائص التطويرية للأداء الوظيفي ويتكون من (5) فقرات.

المحور التاسع: خصائص الدافعية الوظيفية ويتكون من (4) فقرات.

بً/ صدق المحتوى(صدق الاتساق الداخلي):

وهو قياس مدى تمثيل المحاور وفقرات الاستبانة للمحتوى المراد قياسه، وقد تمَّ التَّأكُّد من صدق الاتِّساق الدَّاخلي بحساب معامل ارتباط بيرسون بين درجة كل فقرة، ودرجة المحور الذي تنتمي إليه ، ولخصت النتائج كما في الجدول (6).

جدول (6)

معاملات ارتباط بيرسون بين الفقرة والمحور الذي تنتمي إليه

الفقرة	معامل الارتباط	الفقرة	معامل الارتباط	الفقرة	معامل الارتباط	الفقرة	معامل الارتباط	الفقرة	معامل الارتباط	الفقرة	معامل الارتباط
المحور الأول		المحور الثاني		المحور الثالث		المحور الرابع		المحور الخامس		المحور السابع	
1	0.71**	1	0.81**	1	0.82**	1	0.89**	1	0.82**	1	0.88**
2	0.74**	2	0.74**	2	0.78**	2	0.76**	2	0.80**	2	0.92**
3	0.82**	3	0.82**	3	0.78**	3	0.82**	3	0.81**	3	0.87**
4	0.78**	4	0.77**	4	0.81**	4	0.90**	4	0.90**	4	0.81**
5	0.75**	5	0.62**	5	0.79**	5	0.87**	5	0.88**	5	0.82**
6	0.77**	6	0.84**	6	0.80**	6	0.89**	المحور السادس		المحور الثامن	
7	0.84**	7	0.79**	7	0.79**	7	0.82**	1	0.88**	1	0.81**
8	0.85**	8	0.81**	8	0.84**	8	0.77**	2	0.85**	2	0.88**
9	0.79**	9	0.82**	9	0.85**	9	0.79**	3	0.89**	3	0.86**
10	0.81**	10	0.77**	10	0.78**	10	0.82**	4	0.88**	4	0.83**
11	0.78**	11	0.82**	11	0.74**	11	0.78**	5	0.88**	5	0.86**
12	0.57**	12	0.79**	12	0.75**			6	0.78**	المحور التاسع	
13	0.68**	13	0.78**	13	0.81**					1	0.80**
				14	0.80**					2	0.86**
				15	0.82**					3	0.86**
				16	0.81**					4	0.90**

** دال عند 0.01

يظهر الجدول (6) معاملات الارتباط بين درجة كل فقرة من فقرات الاستبانة ودرجة جميع فقرات المحور الذي تنتمي إليه، ويتضح من ذلك وجود علاقة ارتباط موجبة ومعنوية بين فقرات كل محور من محاور الدِّراسة والمجال الذي تنتمي إليه ، مما يعطي مصداقية مرتفعة لبناء أداة الدِّراسة عند (0.01) لذا يدل ذلك على الاتساق الداخلي بين جميع فقرات محاور أداة الدِّراسة، وعليه فإن هذه النتيجة توضح صدق فقرات ومحاور أداة الدِّراسة وصلاحيتها للتطبيق الميداني.

ثبات المقياس:

لقياس مدى ثبات أداة الدِّراسة (الاستبانة) قام الباحث باستخدام معادلة ألفا كرونباخ Cronbach's Alpha للاستبانة ومحاور الدِّراسة حيث أظهرت ثباتاً مرتفعاً ،كما يظهر في الجدول التالي:

جدول (7) معامل الثبات لمحاور الدِّراسة.

المحور	عدد الفقرات	معامل الثبات
المحور الأول.	13	0.94
المحور الثاني.	13	0.95
المحور الثالث.	16	0.96
المحور الرابع.	11	0.95
مجال أبعاد المنظَّمة المتعلِّمة.	53	0.98
المحور الخامس.	5	0.90
المحور السادس.	6	0.93
المحور السابع.	5	0.91
المحور الثامن.	5	0.90
المحور التاسع.	4	0.88
مجال عناصر الأداء الوظيفي.	25	0.97

إجراءات تطبيق الدِّراسة:

بعد التأكُّد من الصدق الظَّاهري والبنائي، ومعامل ثبات أداة الدِّراسة، قام الباحث بتطبيقها ميدانياً على مجتمع الدِّراسة من خلال الخطوات التالية:

1/ الحصول على خطاب تعريف من جامعة أم القرى يفيد ارتباط الباحث بدراسة الدكتوراه في قسم الإدارة التربوية والتَّخطيط.

2/ الحصول على موافقة إدارة شؤون التَّدريب بالأمن العام لتطبيق الدِّراسة ميدانياً على مجتمع الدِّراسة.

3/ قام الباحث بتوزيع أداة الدِّراسة على مجتمع الدِّراسة، وبلغ عدد الاستبانات الموزعة (161) استبانة.

4/ تمكن الباحث من استعادة (124) استبانة كانت صالحة للتَّحليل الإحصائي بنسبة مئوية (77٪) ، وقد خضعت تلك الاستبانات للتحليل الإحصائي في هذه الدِّراسة.

تم عمل ترميز للاستبانة وذلك كي يتمكن الباحث من إدخالها على برنامج SPSS، ثم بعد ذلك تم إدخال البيانات وتدقيقها ومراجعتها والتأكد من منطقيتها، ثم حفظها ونقلها على برنامج اكسل لحفظها الكترونياً وورقياً.

أساليب المعالجة الإحصائية للبيانات:

بعد إدخال البيانات في الحاسب الآلي تم معالجتها باستخدام برنامج الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية (SPSS) (Statistical Package for Social Sciences)، وتم تطبيق العمليات الإحصائية التالية:

– استخدم الباحث التكرارات والنسب المئوية للتعرُّف على الخصائص الشخصية والوظيفية لمفردات الدِّراسة ، وتحديد استجابات مفرداتها تجاه فقرات المحاور الرئيسة التي تتضمنها أداة الدِّراسة.

– استخدم الباحث المتوسط الحسابي "Mean" وهو من مقاييس النزعة المركزية؛ وذلك لمعرفة مدى ارتفاع أو انخفاض استجابات مفردات مجتمع الدِّراسة عن المحاور الرئيسة (متوسط متوسطات الفقرات).

– استخدم الباحث الانحراف المعياري "Standard Deviation"؛ وهو من مقاييس التشتت للتعرُّف على مدى انحراف استجابات مفردات الدِّراسة لكل فقرة من فقرات متغيرات الدِّراسة، ولكل محور من المحاور الرئيسة عن متوسِّطها الحسابي.

– استخدم الباحث اختبار (ت) Independent Samples-T-Test لتحديد الفروق بين أفراد مجتمع الدِّراسة وذلك على النحو التالي:

1/ متغير الرتبة العسكرية (لتحديد الفروق بين الرتب العسكرية رائد فأقل ومقدم فأعلى).

2/ متغير المؤهل العلمي (لتحديد الفروق بين الحاصلين على مؤهل البكالوريس والحاصلين على مؤهلات دراسية عليا).

3/ متغير جهة العمل (لتحديد الفروق بين العاملين في شؤون التَّدريب والعاملين في مدن ومعاهد التَّدريب).

– استخدم الباحث اختبار المقارنة بين متوسطي مجتمعين غير مستقلين Paired Sample –T-Test لتحديد الفروق بين أفراد الدِّراسة في إجاباتهم عن العلاقة بين درجة توافر أبعاد المنظَّمة المتعلِّمة والأداء الوظيفي في معاهد التَّدريب الأكاديمي الأمني.

- استخدم الباحث معامل الارتباط بيرسون لمعرفة العلاقة بين درجة توافر أبعاد المنظَّمة المتعلِّمة والأداء الوظيفي في معاهد التَّدريب الأكاديمي الأمني من وجهة نظر مسؤولي التَّدريب بشؤون التَّدريب بمديرية الأمن العام في المملكة العربية السعودية.

- استخدم الباحث معامل ارتباط بيرسون (Pearson Correlation) لحساب معامل الارتباط بين درجة كل فقرة والدرجة الكلية للمحور الذي تنتمي إليه. وذلك لتقدير الاتساق الدَّاخلي لأداة الدِّراسة (الصدق البنائي).

- استخدم الباحث معامل ثبات "كرونباخ ألفا" للتأكُّد من ثبات الاستبانة.

تم عرض إجراءات الدِّراسة الميدانية ، حيث أبرز من خلالها الباحث منهج البحث ، ومجتمع الدِّراسة وخصائصه ، وخطوات بناء الأداة من خلال عرض أساليب الصدق والثبات ، وأخيراً عرض أساليب المعالجة الإحصائية المتبعة،وسيحاول الباحث فيما يلي عرض نتائج الدِّراسة الميدانية ، وتفسيرها من خلال الفصل الرابع.

الفصل الرابع

عرض نتائج الدِّراسة وتفسيرها

عرض نتائج الدِّراسة وتفسيرها

يتناول هذا الجزء عرض وتحليل النتائج من أجل تحقيق أهداف الدِّراسة، وهي التعرُّف على درجة توافر أبعاد المنظَّمة المتعلِّمة والتعرُّف على مستوى أداء العاملين في معاهد التَّدريب الأكاديمي الأمني من وجهة نظر مسؤولي التَّدريب بالأمن العام، والتعرُّف على الفروق في استجابات أفراد مجتمع الدِّراسة وفق المتغيرات الشخصية، وكذلك التعرُّف على نوع العلاقة الارتباطية بين درجة توافر أبعاد المنظَّمة المتعلِّمة والأداء الوظيفي في معاهد التَّدريب الأكاديمي الأمني، وقد اعتمد الباحث في تفسير العلاقة على قيمة معامل الارتباط بين القيمة الدنيا (-1) والقيمة العليا (+1) على النحو الآتي:

جدول (8)

دلالة قيم معاملات الارتباط بقوة العلاقة واتجاهها.

قيمة معامل الارتباط	1+	من .60+ الى .99+	من .40+ الى .59 +	من .01 + الى .39 +	صفر	من .01 - الى .39 -	من .40- الى .59 -	من .60 - الى .99-	1-
قوة العلاقة واتجاهها	تامة طردية	قوية طردية	متوسطة طردية	ضعيفة طردية	عدم وجود علاقة	ضعيفة عكسية	متوسطة عكسية	قوية عكسية	تامة عكسية

المجال الأول: درجة توافر أبعاد المنظَّمة المتعلِّمة في معاهد التدريب الأكاديمي الأمني.

للتعرُّف على درجة توافر أبعاد المنظَّمة المتعلِّمة؛ اشتملت استبانة الدِّراسة على مجموعة من الأسئلة مقسمة إلى أربعة محاور لمعرفة أبعاد المنظَّمة المتعلِّمة، وتم اعتماد المتوسطات الحسابية المرجحة والانحرافات المعيارية لإجابات أفراد الدِّراسة على عبارات المحاور الأربع كلٌ على حده كالتالي:

جدول (9)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لدرجة توافر أبعاد المنظّمة المتعلّمة.

م	المحور	درجة التوافر	المتوسط الحسابي.	الانحراف المعياري.	الترتيب
1	الأبعاد الإدارية للمنظّمة المتعلّمة.	متوسطة	3.15	0.84	2
2	الأبعاد التّعليمية للمنظّمة المتعلّمة.	متوسطة	3.26	0.82	1
3	الأبعاد التقنية للمنظّمة المتعلّمة.	متوسطة	2.99	0.88	3
4	الأبعاد الثّقافية للمنظّمة المتعلّمة.	متوسطة	2.98	0.85	4
المتوسط العام للمحور		متوسطة	3.09	0.82	

يبين الجدول (9) أعلاه في عمومه أنَّ أفراد الدِّراسة يرون أنَّ توافر أبعاد المنظّمة المتعلّمة كان بدرجة متوسطة وقد بلغ المتوسط العام (3.09) بانحراف معياري (0.82)، ويرى الباحث أنَّ هذه النتيجة تعتبر جيدة وتشير إلى إمكانية الارتقاء بالعمل إلى الأفضل في المستقبل خصوصاً إذا أوجدت إدارة شؤون التّدريب الاهتمام المستمر بأبعاد المنظّمة المتعلّمة ، وسعت لتعزيزها ، وقامت بمعالجة أوجه القصور.

ويتضح من الجدول السابق أنَّ محور الأبعاد التّعليمية للمنظّمة المتعلّمة جاء في التّرتيب الأول بمتوسط حسابي (3.26) يليه محور الأبعاد الإدارية للمنظّمة المتعلّمة بمتوسط (3.15)، ثم محور الأبعاد التّقنية للمنظّمة المتعلّمة بمتوسط (2.99) فيما جاء في التّرتيب الرابع والأخير محور الأبعاد الثّقافية للمنظّمة المتعلّمة بمتوسط حسابي(2.98)، وتتشابه هذه النتائج مع دراسة أبو حشيش، مرتجى (2011) التي بينت نتائجها أن درجة توافر أبعاد المنظّمة المتعلّمة كانت متوسطة وبلغ المتوسط (3,01) وشملت سبعة أبعاد أساسية وهي (إيجاد فرص التّعلم، تشجيع الحوار والاستفسار، تعلم الفريق، أنظمة لمشاركة المعرفة، تمكين العاملين من رؤية مشتركة، ربط المنظّمة بالبيئة الخارجية، القيادة الاستراتيجية)، ومع دراسة خراط (2014) والتي بينت نتائجها توافر أبعاد المنظّمة المتعلّمة بدرجة متوسطة وبمتوسط (2,95) وبنفس الأبعاد السبعة، ومع دراسة النسور (2010) بدرجة توافر متوسطة وبمتوسط حسابي (3,3) وتمثلت أبعاد المنظّمة المتعلّمة في التّالي (القيادة، الاتصال والتواصل، خاصية التّمكين ، فرق العمل، خاصية الحوار، التّعلم المستمر، بعد المعرفة)، في حين حصلت دراسة جبران (2011) على درجة توافر متوسطة لأبعاد المنظّمة المتعلّمة بمتوسط حسابي (3,14) وقد حدّدت أبعاد المنظّمة المتعلّمة في المجالات التالية (مجال النمو المهني، مجال الهيكل التنظيمي، مجال

التجريب، مجال المناخ)، وحصلت دراسة بكار (2002) على درجة متوسطة لأبعاد المنظّمة المتعلّمة وحدّدت الأبعاد في (الدوافع المتحركة، تحديد الهدف، الاستطلاع، التّمكين ، التقييم والمراجعة)، في حين اختلفت معها نتائج دراسة محمود (2008) في درجة توافر أبعاد المنظّمة المتعلّمة حيث حصلت على درجة توافر مرتفعة بمتوسط حسابي بلغ (3,72)، ودراسة هاني (2007) التي أظهرت نتائجها توافر أساسيات بناء المنظّمة المتعلّمة بدرجة تطبيق عالية وبمتوسط (3,91)، ودراسة (Yang et al (2004 التي اعتمدت على الأبعاد التّالية (التّعلم المستمر – الاستفهام والحوار – التغذية الراجعة – التّعلم الجماعي – تمكين العاملين – التّفكير النظمي – القيادة الاستراتيجية) ، وأظهرت النتائج أن جميع الأبعاد تتمتع بدرجة عالية من الثبات ، وبالإمكان الاعتماد على هذا النموذج لقياس المنظّمة المتعلّمة بدرجة كبيرة، كما اختلفت معها دراسة الحارثي (2013) حيث أشارت نتائجها بأنّ درجة توافر أبعاد تطبيق ضوابط المنظّمة المتعلّمة كانت ضعيفة (2,53) وكانت أبعادها تتمثل في نموذج Senge، و مع دراسة Garvin et al(2008) التي بينت نتائجها أن توافر أبعاد المنظّمة المتعلّمة كان بدرجة قليلة وقد حدّدت تلك الأبعاد في (بيئة تعلم داعمة – عمليات وممارسات التّعلم الواقعي– القيادة التي تشجع التّعلم) وقد اعتبرت أن هذه الأبعاد تسمح للمنظمات أن تقيس كفاءات تعلمها بتفاصيل أوفى.

و يمكن تحليل استجابات أفراد الدّراسة لكل محور من المحاور ، من خلال آرائهم حول درجة توافر أبعاد المنظّمة المتعلّمة لكل فقرة ، من خلال حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية في كل محور على النحو التالي:

المحور الأول : الأبعاد الإدارية للمنظّمة المتعلّمة:

للتعرُّف على درجة توافر الأبعاد الإدارية للمنظّمة المتعلّمة؛ اشتملت استبانة الدّراسة على مجموعة من الأسئلة مقسمة إلى ثلاثة أبعاد لمعرفة الأبعاد الإدارية للمنظّمة المتعلّمة، وتم اعتماد المتوسطات الحسابية المرجّحة والانحرافات المعيارية لإجابات أفراد الدّراسة على فقرات المحور كالتالي:

جدول (10)

واقع آراء أفراد الدِّراسة تجاه درجة توافر الأبعاد الإدارية للمنظَّمة المتعلِّمة.

م	الفقرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب
	القيادة الاستراتيجية.			
1	تُشرك القيادة العاملين في وضع خططها المستقبلية.	3.15	1.03	5
2	تدعم القيادة طلبات العاملين في الحصول على فرص التَّعلم والتَّدريب.	3.35	1.06	3
3	تبحث القيادة باستمرار عن فرص التَّعلم لتطوير ذاتها.	3.34	1.10	4
4	تقتنع القيادة بأهمية دور التَّعلم في تحقيق أهداف الإدارة الأساسية.	3.51	1.05	2
5	يقدم القائد التوجيه والإرشاد لكافة مرؤوسيه بصفة مستمرة.	3.75	0.97	1
	المتوسط العام لبُعد القيادة الاستراتيجية	3.42	.87	
	الرؤية المشتركة.			
6	توجد رؤية جماعية معلنة بين كافة الأقسام.	3.00	1.10	2
7	تُشرِك الإدارة كافة العاملين في بناء وإعداد الرؤية المستقبلية.	2.85	1.15	4
8	تُراعِي الإدارة اهتمامات العاملين في رسم الأهداف.	2.92	1.16	3
9	تتلاءم الرؤية المستقبلية مع أهداف الإدارة.	3.17	1.08	1
	المتوسط العام لبُعد الرؤية المشتركة	2.98	.97	
	التَّمكين الشخصي.			
10	تتيح الإدارة للعاملين المشاركة في اتخاذ القرارات الإدارية.	2.81	1.19	3
11	تمنح الإدارة العاملين الاستقلالية الكاملة في اتخاذ إجراءات العمل المناسبة.	2.77	1.18	4
12	تستخدم الإدارة أسلوب اللامركَّزية في الهيكل التنظيمي.	2.87	1.14	2
13	يشعر العاملون بقيمة وأهمية الأعمال التي يؤدونها.	3.44	1.05	1
	المتوسط العام لبُعد التَّمكين الشخصي.	2.97	.90	
	المتوسط العام للمحور.	3.15	0.84	

يتضح من الجدول (10) أنَّ أفراد الدِّراسة بصفة عامة يرون أنَّ الأبعاد الإدارية للمنظَّمة المتعلِّمة متوفرة بدرجة متوسطة حيث بلغ المتوسط الحسابي (3.15) وانحراف معياري قدره (0.84)، وقد قُسِمَ هذا المحور إلى ثلاثة أبعاد، وجاءت مرتبة من حيث درجة التوافر كالتالي في الترتيب الأول:جاء بُعد القيادة الاستراتيجية بمتوسط حسابي(3.42) وانحراف معياري قدره (0.87)، وفي التَّرتيب الثاني :كان بُعد الرؤية المشتركة بمتوسط حسابي(2.98) وانحراف معياري قدره (0.97)، وفي التَّرتيب الثَّالث :كان بُعد التَّمكين الشخصي بمتوسط حسابي(2.97) وانحراف معياري قدره (0.90)، ويمكن توضيحها على النحو التالي:

– درجة توافر القيادة الاستراتيجية:

أظهرت النتائج أن أفراد الدِّراسة يرون أن بُعد القيادة الاستراتيجية متوفر بدرجة كبيرة ، وقد بلغ المتوسط الحسابي العام (3.42) بانحراف قدره (0.87)، كما يظهر الجدول(10) واقع اتجاهات أفراد الدِّراسة حول بُعد القيادة الاستراتيجية حيث يتبين أن هذه الآراء مقسمة من حيث درجة التوافر إلى مجموعتين حسب المتوسط الحسابي وهي: آراء ترى أنه متوفر بدرجة كبيرة وهي: يقدم القائد التوجيه والإرشاد لكافة مرؤوسيه بصفة مستمرة بمتوسط حسابي (3.75) وجاءت في الترتيب الأول، تليها تقتنع القيادة بأهمية دور التَّعلم في تحقيق أهداف الإدارة الأساسية في الترتيب الثاني بمتوسط حسابي (3.51). وآراء ترى أنه متوفر بدرجة متوسطة وهي تتمثل في الفقرات التالية على الترتيب: تدعم القيادة طلبات العاملين في الحصول على فرص التَّعلم والتَّدريب، تبحث القيادة باستمرار عن فرص التَّعلم لتطوير ذاتها، تُشرك القيادة العاملين في وضع خططها المستقبلية،ويرى الباحث أن هذه النتيجة تعتبر مؤشراً ايجابياً داعماً لتفعيل تطبيق أبعاد المنظَّمة المتعلِّمة نظراً لأهمية القادة باعتبار أنهم الملتزمون بعملية التغيير في أنفسهم وفي منظماتهم.

وتتشابه نتائج هذه الدِّراسة مع نتائج دراسة الحواجرة (2010) حيث حصلت القيادة الاستراتيجية على متوسط حسابي مرتفع (3,87)، كما حصلت القيادة الداعمة للتعلم على متوسط حسابي مرتفع (3,58) في نتائج دراسة زايد وآخرون (2009)، ومع دراسة محمود (2008) التي أشارت نتائجها على توافر القيادة التشاركية بدرجة كبيرة وبمتوسط حسابي تراوح بين (3,86 –4)، في حين تختلف مع دراسة الذياب (2014) التي أسفرت نتائجها بأن الدور القيادي الداعم للعاملين حصل على درجة توافر متوسطة بمعدل متوسط حسابي (2,83)، ودراسة النسور (2010) التي حصلت القيادة فيها على درجة متوسطة بمتوسط حسابي (3,07)، ومع دراسة **Garvin et al (2008)** التي بينت نتائجها أن القيادة التَّعليمية حصلت على درجة توافر قليلة بنسبة (68%) مقارنه بمتوسط (76%).

- درجة توافر الرؤية المشتركة:

أظهرت النتائج أن أفراد الدِّراسة يرون أن بُعد الرؤية المشتركة متوفر بدرجة متوسطة ؛ حيث بلغ المتوسط الحسابي العام (2.98) بانحراف قدره (0.97)، كما يظهر الجدول(10) واقع اتجاهات أفراد الدِّراسة حول بُعد الرؤية المشتركة ، حيث يتبين أنهم يرون أنه متوفر بدرجة متوسطة لجميع فقرات البُعد ويتراوح المتوسط الحسابي بين (2.85 و 3.17) وجاءت في المرتبة الأولى: تتلاءم الرؤية المستقبلية مع أهداف الإدارة بمتوسط حسابي(3.17)، يليها في المرتبة الثانية: توجد رؤية جماعية معلنة بين كافة الأقسام" بمتوسط حسابي(3.00)، وفي المرتبة الثالثة: تُراعِي الإدارة اهتمامات العاملين في رسم الأهداف بمتوسط حسابي(2.92)، وجاءت في المرتبة الرابعة والأخيرة: تُشرِك الإدارة كافة العاملين في بناء وإعداد الرؤية المستقبلية بمتوسط حسابي(2.85).

ويبرر الباحث سبب ذلك إلى ضعف الوعي بأهمية الرؤية المشتركة في إدارة شؤون التَّدريب باعتبارها أساساً في تكوين ورسم صورة الإدارة في المستقبل، كما قد يُعزى ذلك إلى قلة استخدام منهج التَّخطيط الاستراتيجي.

وتتفق هذه النتائج مع دراسة أبو حشيش، مرتجي (2011) فقد حصلت الرؤية المشتركة على درجة توافر متوسطة بمتوسط حسابي (2,95)، كما أن نتائج دراسة عبيسات (2005) قد حصلت الرؤية المشتركة فيها على درجة توافر متوسطة بمتوسط حسابي (2,92)، وتختلف نتائج هذه الدِّراسة مع دراسة زايد وآخرون (2009) التي بينت نتائجها أن الرؤية المشتركة حصلت على درجة مرتفعة بمتوسط حسابي (3,44)، كذلك حصلت الرؤية المشتركة في دراسة هاني (2007) على درجة مرتفعة بمتوسط (4,10)، وحصلت الرؤية المشتركة في دراسة (Yang et al (2004 على درجة توافر عالية بمتوسط حسابي (3,66).

- درجة توافر التَّمكين الشخصي:

أظهرت النتائج أن أفراد الدِّراسة يرون أن بُعد التَّمكين الشخصي متوفر بدرجة متوسطة ؛ حيث بلغ المتوسط الحسابي العام (2.97) بانحراف قدره (0.90)، كما يظهر الجدول(10) واقع اتجاهات أفراد الدِّراسة حول بُعد التَّمكين الشخصي حيث يتبين أن هذه الآراء مقسمة من حيث درجة التَّوافر إلى مجموعتين حسب المتوسط الحسابي وهي: آراء ترى أنه متوفر بدرجة كبيرة وهي تتمثل في: يشعر العاملون بقيمة وأهمية الأعمال التي يؤدونها بمتوسط حسابي (3.44)، وآراء ترى أنه متوفر بدرجة متوسطة وتتمثل في الفقرات التالية على الترتيب: تستخدم الإدارة أسلوب اللامركزيَّة في الهيكل التنظيمي، تتيح الإدارة للعاملين المشاركة في اتخاذ القرارات الإدارية، تمنح الإدارة العاملين الاستقلالية الكاملة في اتخاذ إجراءات العمل المناسبة.

ويرى الباحث أن سبب ذلك يعود إلى ضعف التفويض في اتخاذ القرارات على مستوى إدارة شؤون التّدريب حيث تتلقى التّعليمات والأوامر من مديرية الأمن العام وإدارة التّدريب بوزارة الداخلية مما يحد من عملية التّمكين .

تتشابه هذه النتائج مع نتائج دراسة النسور (2010) حيث حصلت خاصية توافر التّمكين على درجة متوسطة وبمتوسط حسابي (3,24)، وحصلت خاصية التّمكين في دراسة طاهر(2011) على درجة توافر متوسطة بمتوسط حسابي (2,67)، وتتفق جزئياً مع دراسة محمود (2008) حيث أشارت الدِّراسة إلى حصول الحرية والاستقلالية على درجة متوسطة وبمتوسط (2,86)، وتختلف مع نتائج دراسة الخشالي وآخرون (2011) في خاصية التّمكين إذ حصلت على درجة توافر مرتفعة وبمتوسط حسابي (3,97) وقد قسّم الباحثون التّمكين إلى العناصر التالية (المعنى – القدرة – التوجيه الذاتي – التأثير)، وتختلف جزئياً مع دراسة صليحة (2009) التي بينت نتائجها أن المشاركة في اتخاذ القرار كان بدرجة ضعيفة وبنسبة (18%)، و مع نتائج دراسة Nielsen, Lundvall (2003) التي بينت نتائجها جزئياً أن مشاركة العاملين بطريقة مباشرة في التغيير والتحول للمنظّمة المتعلّمة في الشركات العاملة بالدنمارك يتوفر بدرجة عالية.

المحور الثاني: الأبعاد التّعليمية للمنظّمة المتعلّمة

للتعرُّف على درجة توافر الأبعاد التّعليمية للمنظّمة المتعلّمة؛ اشتملت استبانة الدِّراسة على مجموعة من الأسئلة مقسمة إلى ثلاثة أبعاد لمعرفة الأبعاد التّعليمية للمنظّمة المتعلّمة، وتم اعتماد المتوسطات الحسابية المرجحة والانحرافات المعيارية لإجابات أفراد الدِّراسة على فقرات المحور كالتالي:

جدول (11)

واقع آراء أفراد الدِّراسة تجاه درجة توافر الأبعاد التَّعليمية للمنظَّمة المتعلِّمة.

م	الفقرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب
	استراتيجية التَّعلم والتَّدريب			
1	تعتمد الإدارة خطة محددة وواضحة لعملية التَّعلم والتَّدريب.	3.51	1.06	1
2	ترتبط إجراءات تعلم وتدريب العاملين باستراتيجية الإدارة.	3.33	0.99	2
3	تتناسب عملية التَّدريب والتَّعلم للعاملين بمتطلبات العمل المكلفين به.	3.18	1.08	4
4	تشارك كافة المستويات التنظيمية في تحديد الاحتياجات التَّدريبية والتعليمية.	3.29	0.94	3
	المتوسط العام لبُعد استراتيجية التَّعلم والتَّدريب.	3.33	.89	
	التَّعلم المستمر			
5	يُعدُّ التَّعلم المستمر مطلباً ضرورياً لكل فرد.	3.80	1.13	1
6	توفر الإدارة الأنظمة التي تسمح للعاملين بالتَّعلم.	3.44	1.02	3
7	تدعم الإدارة الفرص العديدة للتَّعلم من خلال برامج التَّعلم في الجامعات والمعاهد.	3.48	0.96	2
8	تتيح الإدارة الوقت المناسب والكافي للتعلم المستمر.	3.22	0.97	4
	المتوسط العام لبُعد التَّعلم المستمر	3.48	.85	
	تعلم الفريق			
9	تنمي الإدارة الرغبة في التَّعلم معاً بين العاملين.	3.19	1.08	1
10	تشكل الإدارة فرق للعمل على كافة المستويات التنظيمية لمواجهة الأزمات.	3.16	1.00	2
11	تمنح الإدارة فرق العمل الحرية لتكييف أهدافها وفقاً لتطور الأحداث.	3.03	1.07	4
12	تصمم الإدارة العمل بطريقة تسمح باستخدام فرق العمل.	3.03	1.04	3
13	تربط الإدارة المكافآت الممنوحة بالعمل الجماعي الفعال.	2.75	1.25	5
	المتوسط العام لبُعد تعلم الفريق	3.03	.93	
	المتوسط العام للمحور.	3.26	0.82	

تشير بيانات الجدول (11) أن أفراد الدِّراسة بصفة عامة يرون أن الأبعاد التَّعليمية للمنظَّمة المتعلِّمة متوفرة بدرجة متوسطة حيث بلغ المتوسط الحسابي (3.26) وبانحراف قدره (0.82)، وقد قُسِمَ هذا المحور إلى ثلاثة أبعاد، وجاءت مرتبة من حيث درجة التوافر كالتالي: في الترتيب الأول جاء بُعد التَّعلم المستمر بمتوسط حسابي(3.48) وانحراف معياري قدره (0.85)، وفي الترتيب الثاني كان بُعد استراتيجية التَّعلم والتَّدريب بمتوسط حسابي(3.33) وانحراف معياري قدره (0.89)، وفي الترتيب الثالث كان بُعد تعلم الفريق بمتوسط حسابي(3.03) وانحراف معياري قدره (0.93)، ويمكن توضيحها على النحو التالي:

– درجة توافر استراتيجية التَّعلم والتَّدريب:

أظهرت النتائج أن أفراد الدِّراسة يرون أن بُعد استراتيجية التَّعلم والتَّدريب متوفر بدرجة متوسطة؛ حيث بلغ المتوسط الحسابي العام (3.33) بانحراف قدره (0.89)، كما يظهر الجدول(11) واقع اتجاهات أفراد الدِّراسة حول بُعد استراتيجية التَّعلم والتَّدريب ، حيث يتبين أن هذه الآراء مقسمة من حيث درجة التوافر إلى مجموعتين حسب المتوسط الحسابي وهي: آراء ترى أنه متوفر بدرجة كبيرة وتتمثل في: تعتمد الإدارة خطة محددة وواضحة لعملية التَّعلم والتَّدريب بمتوسط حسابي (3.51). وآراء ترى أنَّه متوفر بدرجة متوسطة وتتمثل في الفقرات التالية على الترتيب: ترتبط إجراءات تعلم وتدريب العاملين باستراتيجية الإدارة، تشارك كافة المستويات التنظيمية في تحديد الاحتياجات التَّدريبية والتعليمية، تتناسب عملية التَّدريب والتَّعلم للعاملين بمتطلبات العمل المكلفين به، ويبرر الباحث ذلك إلى ضعف تقويم أداء استراتيجية التَّعلم والتَّدريب في إدارة شؤون التَّدريب حيث يتطلب أن تكون شاملة لجميع أنشطة التَّعلم ومدعمة بمنح أعضاء شبكات التَّعلم الصلاحيات التي تمكنهم من هذا الغرض.

وتتفق نتائج هذا البعد جزئياً مع نتائج دراسة الذياب (2014) في أنَّ كلية التقنية تتيح الفرصة للتدريب والممارسة الفعلية المرتبطة بالعمل بدرجة متوسطة وبمتوسط (2,91)، ومع دراسة طاهر (2011) في جزئية أن تعليم الأفراد التجارب وكيفية حل المشاكل كان بدرجة توافر متوسطة وبمتوسط (2,91)، ودراسة النسور (2010) التي أسفرت نتائجها جزئياً بأن تبني الإدارة العليا الأهداف الاستراتيجية للتعلم كان بدرجة توافر متوسطة وبمتوسط (3,05)، وتختلف مع نتائج دراسة **Mohammad et al (2012)** التي أظهرت توافر استراتيجية التعلم ومستوياته بدرجة كبيرة.

- درجة توافر التَّعلم المستمر:

أظهرت النتائج أن أفراد الدِّراسة يرون أن بُعد التَّعلم المستمر متوفر بدرجة كبيرة؛ حيث بلغ المتوسط الحسابي العام (3.48) بانحراف قدره (0.85)، كما يظهر الجدول (11) واقع اتجاهات أفراد الدِّراسة حول بُعد التَّعلم المستمر ، حيث يتبين أن هذه الآراء مقسمة من حيث درجة التوافر إلى مجموعتين حسب المتوسط الحسابي وهي: آراء ترى أنه متوفر بدرجة كبيرة وهي على الترتيب: يُعدُّ التَّعلم المستمر مطلباً ضرورياً لكل فرد بمتوسط حسابي (3.80)، تدعم الإدارة الفرص العديدة للتعلم من خلال برامج التَّعلم في الجامعات والمعاهد بمتوسط حسابي (3.48)، توفر الإدارة الأنظمة التي تسمح للعاملين بالتَّعلم بمتوسط حسابي (3.44).وآراء ترى أنه متوفر بدرجة متوسطة وتتمثل في: تتيح الإدارة الوقت المناسب والكافي للتعلم المستمر بمتوسط حسابي (3.22)، ويرى الباحث أن سبب ذلك يعود إلى إدراك إدارة شؤون التَّدريب لأهمية التَّعلم المستمر باعتبارها معاهد تعليمية وتدريبيه تهتم بالعنصر البشري وبذلك يلزمها حصول منسوبيها على المعرفة المتجددة.

تتشابه نتائج هذه الدِّراسة مع دراسة الحواجرة (2010) التي تشير نتائجها إلى حصول بُعد فرص التَّعلم المستمر على درجة توافر عالية وبمتوسط حسابي (3,77)، و حصل التَّعلم المستمر في دراسة النسور(2010) على درجة مرتفعة بمتوسط حسابي (3,61)، واختلفت عنها دراسة الذياب(2014) حيث أظهرت نتائجها حصول التَّعلم المستمر على درجة توافر قليلة بمتوسط حسابي بلغ (2,56).

- درجة توافر تعلم الفريق:

أظهرت النتائج أن أفراد الدِّراسة يرون أن بُعد تعلم الفريق متوفر بدرجة متوسطة ، وقد بلغ المتوسط الحسابي العام (3.03) بانحراف قدره (0.93)، كما يظهر الجدول(11) واقع اتجاهات أفراد الدِّراسة حول بُعد تعلم الفريق حيث يتضح أنهم يرون أنه متوفر بدرجة متوسطة لجميع فقرات البُعد ويتراوح المتوسط الحسابي بين (2.75 و 3.19) وجاءت في المرتبة الأولى: تنمي الإدارة الرغبة في التَّعلم معاً بين العاملين بمتوسط حسابي(3.19)، يليها في المرتبة الثانية: تشكل الإدارة فرق للعمل على كافة المستويات التنظيمية لمواجهة الأزمات بمتوسط حسابي (3.16)، وفي المرتبة الثالثة: تصمم الإدارة العمل بطريقة تسمح باستخدام فرق العمل بمتوسط حسابي(3.03)، يليها في المرتبة الرابعة: تمنح الإدارة فرق العمل الحرية لتكييف أهدافها وفقاً لتطور الأحداث بمتوسط حسابي(3.03)، وجاءت في المرتبة الخامسة والأخيرة: تربط الإدارة المكافآت الممنوحة بالعمل الجماعي الفعّال بمتوسط حسابي (2.75).

ويعلل الباحث سبب هذه النتيجة إلى ضعف استخدام الطرق المتنوعة لتعلم الفريق في إدارة شؤون التّدريب مثل فرق المشاريع وفرق الأنشطة الداخلية، كما يضعف استخدام التقييم الجماعي لمجهودات تّعلم الفريق بطريقة منظمة.

تتشابه هذه النتائج مع نتائج دراسة أبوحشيش، مرتجي (2011) التي شكّل فيها تعلم الفريق درجة توافر متوسطة بمتوسط حسابي (3,03)، ودراسة الذياب (2014) التي أسفرت نتائجها حصول تعلم الفريق على درجة توافر متوسطة بمتوسط حسابي (2,94)، في حين تختلف نتائج هذه الدِّراسة مع دراسة زايد وآخرون (2009) فقد سجّل تعلم الفريق درجة توافر عالية بمتوسط حسابي (3,66)، ودراسة النسور (2010) التي حصل تعلم الفريق فيها على درجة توافر عالية بمتوسط حسابي بلغ (3,41)، وحصل تعلم الفريق في دراسة (Yang et al (2004 على درجة توافر عالية بمتوسط حسابي (3,85)، أما دراسة خيرة (2010) فقد اختلفت نتيجتها حيث تبين غياب تعلم الفريق في مؤسسة سوناطراك بالجزائر.

المحور الثالث: الأبعاد التقنية للمنظّمة المتعلّمة:

للتعرُّف على درجة توافر الأبعاد التقنية للمنظّمة المتعلّمة؛ اشتملت استبانة الدِّراسة على مجموعة من الأسئلة مقسمة إلى أربعة أبعاد لمعرفة الأبعاد التقنية للمنظّمة المتعلّمة، وتم اعتماد المتوسطات الحسابية المرجحة والانحرافات المعيارية لإجابات أفراد الدِّراسة على فقرات المحور كالتالي:

جدول (12)

واقع آراء أفراد الدِّراسة تجاه درجة توافر الأبعاد التقنية للمنظَّمة المتعلِّمة.

م	الفقرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب
	إدارة المعرفة			
1	تملك الإدارة استراتيجية واضحة ومحددة لإدارة المعرفة.	3.19	1.01	2
2	توفِّر الإدارة الكوادر البشرية القادرة على القيام بمهام إدارة المعرفة.	3.07	1.09	4
3	تجمع الإدارة كافة البيانات والمعلومات اللازمة لإنجاز الأعمال.	3.25	0.91	1
4	تحوِّل الإدارة البيانات والمعلومات إلى معرفة باستخدام الطرق العلمية الحديثة.	3.08	1.05	3
5	تخزِّن الإدارة المعرفة المكتسبة في ذاكرتها التنظيمية.	3.02	0.92	5
6	تنشر الإدارة المعرفة بين وحداتها.	2.98	1.05	6
	المتوسط العام لبُعد إدارة المعرفة	3.10	.86	
	تبادل المعلومات والمعارف			
7	يوجد نظام لتبادل المعلومات والمعارف مثل (البريد الإلكتروني،الإنترانت).	2.62	1.30	4
8	تتيح الإدارة الحصول على المعلومات والمعارف اللازمة لأداء الأعمال بسهولة.	3.04	1.16	2
9	توفر الإدارة مناخ الثقة لتبادل الخبرات بين العاملين.	3.06	1.08	1
10	تنظم الإدارة جداول دورية للاجتماعات يُعرض فيها أفضل التجارب المتعلقة بالعمل التَّدريبي الأمني.	2.88	1.30	3
	المتوسط العام لبُعد تبادل المعلومات والمعارف	2.90	1.06	
	استخدام التقنية لتسهيل التَّعلم			
11	توفر الإدارة الأجهزة المساعدة للتعلم مثل (الأجهزة السمعية،البصرية،الحاسب الآلي).	3.37	1.21	1
12	توفر الإدارة نظام تخزين الوثائق إلكترونياً.	2.90	1.10	4

13	تحدّث الإدارة البنية المعلوماتية بصفة مستمرة.	2.91	1.07	3
14	تواكب الإدارة التطورات الحديثة المساعدة في التّعلم.	3.06	0.99	2
المتوسط العام لبُعد استخدام التقنية لتسهيل التّعلم.		3.06	.94	
ربط المنظّمة بالبيئة الخارجية.				
15	تقوم الإدارة بالمسح الدوري للبيئة الخارجيّة ووضع الخطط للتكيف مع التغيرات.	2.81	1.14	1
16	تجري الإدارة الاستقصاء الدوري لقياس مستوى الرضا الوظيفي للعاملين.	2.53	1.19	2
المتوسط العام لبُعد ربط المنظّمة بالبيئة الخارجية.		2.67	1.09	
المتوسط العام للمحور.		2.99	.88	

تشير بيانات الجدول (12) إلى أن أفراد الدِّراسة بصفة عامة يرون أن الأبعاد التقنية للمنظّمة المتعلّمة متوفرة بدرجة متوسطة حيث بلغ المتوسط الحسابي (2.99) وبانحراف قدره (0.88)، وقد قُسِمَ هذا المحور إلى أربعة أبعاد، وجاءت مرتبة من حيث درجة التوافر كالتالي: في الترتيب الأول جاء بُعد إدارة المعرفة بمتوسط حسابي(3.10) وانحراف معياري قدره (0.86)، وفي الترتيب الثاني كان بُعد استخدام التقنية لتسهيل التّعلم بمتوسط حسابي(3.06) وانحراف معياري قدره (0.94)، وفي الترتيب الثالث كان بُعد تبادل المعلومات والمعارف بمتوسط حسابي(2.90) وانحراف معياري قدره (1.06)، وفي الترتيب الرابع جاء بُعد ربط المنظّمة بالبيئة الخارجيّة بمتوسط حسابي(2.67) وانحراف معياري قدره (1.09)، ويمكن توضيحها بشكل مفصل على النحو التالي:

- درجة توافر إدارة المعرفة:

أظهرت النتائج أن أفراد الدِّراسة يرون أن بُعد إدارة المعرفة متوفر بدرجة متوسطة ، وقد بلغ المتوسط الحسابي العام (3.10) بانحراف قدره (0.86)، كما يظهر الجدول(12) واقع اتجاهات أفراد الدِّراسة حول بُعد إدارة المعرفة حيث يتضح أنهم يرون أنه متوفر بدرجة متوسطة لجميع فقرات البُعد ويتراوح المتوسط الحسابي بين (2.98 و 3.25) وجاءت على الترتيب: تجمع الإدارة كافة البيانات والمعلومات اللازمة لإنجاز الأعمال،

تملك الإدارة استراتيجية واضحة ومحددة لإدارة المعرفة، تحوّل الإدارة البيانات والمعلومات إلى معرفة باستخدام الطرق العلمية الحديثة، توفر الإدارة الكوادر البشرية القادرة على القيام بمهام إدارة المعرفة، تخزّن الإدارة المعرفة المكتسبة في ذاكرتها التنظيمية، تنشر الإدارة المعرفة بين وحداتها. ويبرر الباحث سبب هذه النتيجة إلى ضعف الوعي بأهمية إدارة المعرفة وقلة التجهيزات الفنية والإدارية اللازمة لتطبيقها وفقاً للتطورات الحديثة، كما يرى الباحث بأن هذه النتيجة تعكس الاحتياج إلى تعزيز النشاط المعرفي في إدارة شؤون التّدريب.

تتفق هذه النتائج مع نتائج دراسة النسور (2010) حيث حصلت المعرفة على درجة توافر متوسطة بمتوسط حسابي (3,38)، ودراسة طاهر (2011) التي أسفرت نتائجها عن توافر إدارة المعرفة بدرجة متوسطة وبمتوسط (3,06)، في حين أشارت نتائج دراسة الذياب (2014) إن مجال توسيع وتوظيف المعرفة يتم تطبيقه بدرجة متوسطة بمتوسط حسابي (3,15)، وتختلف نتائجها مع دراسة الفارس (2010) التي أسفرت نتائجها حصول إدارة المعرفة على درجة تطبيق عالية بمتوسط حسابي (3,55)، كذلك حصلت على درجة ممارسة مرتفعة جداً بمتوسط حسابي (4,19) في دراسة سعادات، تيم (2011).

– درجة توافر تبادل المعلومات والمعارف:

أظهرت النتائج أن أفراد الدِّراسة يرون أن بُعد تبادل المعلومات والمعارف متوفر بدرجة متوسطة؛ حيث بلغ المتوسط الحسابي العام (2.90) بانحراف قدره (1.06)، كما يظهر الجدول(12) واقع اتجاهات أفراد الدِّراسة حول بُعد تبادل المعلومات والمعارف حيث يتبين أنهم يرون أنه متوفر بدرجة متوسطة لجميع فقرات البُعد ويتراوح المتوسط الحسابي بين (2.62 و 3.06) وجاءت على الترتيب: توفر الإدارة مناخ الثقة لتبادل الخبرات بين العاملين، تتيح الإدارة الحصول على المعلومات والمعارف اللازمة لأداء الأعمال بسهولة، تنظم الإدارة جداول دورية للاجتماعات يُعرض فيها أفضل التجارب المتعلقة بالعمل التّدريبي الأمني، يوجد نظام لتبادل المعلومات والمعارف مثل (البريد الإلكتروني، الإنترانت).

ويرى الباحث أن سبب هذه النتيجة قد يعود إلى حرص إدارة شؤون التّدريب على السرية في حفظ المعلومات نظراً لأهميتها الأمنية.

وتتفق هذه النتائج مع نتائج دراسة حشيش، مرتجي (2011) في أن وجود أنظمة لمشاركه المعرفة والتّعلم متوفرة بدرجة متوسطة وبمتوسط (3,3)، ومع نتائج دراسة عبيسات (2005) جزئياً من خلال أن مستوى تبادل المعلومات بين العاملين كان بدرجة متوسطة وبلغ المتوسط (2,66) وتسود الثقة المتبادلة بين الإدارة والعاملين كان بدرجة توافر متوسطة وبمتوسط حسابي (2,77)، ومع دراسة طاهر(2011) جزئياً من

خلال امتلاك الأفراد إمكانية الوصول إلى المعلومات بطرق عالية السرعة كالشبكات المحلية والإنترانت بدرجة ممارسة متوسطة وبمتوسط حسابي (2,86)، وتختلف مع دراسة المري(2009) جزئياً حين أظهرت نتائجها أن هناك موافقة بنسبة (71,5%) على عدم وجود شبكه الإنترنت في إدارات دوريات الأمن بالمنطقة الشرقية، أما الإنترانت فكانت نسبة عدم الموافقة (71%) من قبل أفراد الدِّراسة، وتختلف أيضاً مع دراسة (Garvin et al 2008) التي أظهرت أن مشاركة المعلومات والمعرفة كان بدرجة توافر قليلة وبنسبة (58%) مقابل متوسط (74%).

– درجة توافر استخدام التقنية لتسهيل التَّعلم:

أظهرت النتائج أن أفراد الدِّراسة يرون أن بُعد استخدام التقنية لتسهيل التَّعلم متوفر بدرجة متوسطة؛ حيث بلغ المتوسط الحسابي العام (3.06) بانحراف قدره (0.94)، كما يظهر الجدول(12) واقع اتجاهات أفراد الدِّراسة حول بُعد استخدام التقنية لتسهيل التَّعلم حيث يتضح أنهم يرون أنه متوفر بدرجة متوسطة لجميع فقرات البُعد ويتراوح المتوسط الحسابي بين (2.90 و 3.37) وجاءت على الترتيب: توفر الإدارة الأجهزة المساعدة للتعلم مثل (الأجهزة السمعية،البصرية،الحاسب الآلي)، تواكب الإدارة التطورات الحديثة المساعدة في التَّعلم، تحدِّث الإدارة البنية المعلوماتية بصفة مستمرة، توفر الإدارة نظام تخزين الوثائق إلكترونياً.

ويعلل الباحث هذه النتيجة إلى المركزيَّة في اتخاذ القرارات بإدارة شؤون التَّدريب والتي تتطلب ضرورة الرفع بطلب الاحتياجات لمقام المرجع ، وقد يخضع ذلك إلى إجراءات مطولة قد تؤدي إلى تأخير تأمين الاحتياجات.

ومن خلال هذه النتائج يتضح أنها تتفق جزئياً مع دراسة طاهر(2011) التي أشارت نتائجها إلى أن الأنظمة الإلكترونية لدعم الأداء والعمل والتَّعلم متوفرة بدرجة متوسطة بمتوسط حسابي (3,05)، ومع دراسة النسور (2010) التي أشارت نتائجها جزئياً أن الوزارة تحرص على مواكبة التطورات الحديثة في التكنولوجيا بدرجة متوسطة وبمتوسط (3,63)، وتختلف جزئياً مع دراسة بحر، أبو سويرح (2010) التي بينت نتائجها أن الجامعة تحرص على مواكبة التطورات التكنولوجية في كافة المجالات بدرجة عالية وبمتوسط حسابي (4,14)، ومع دراسة الثقفي (2008) التي بينت نتائجها جزئياً أن استخدام التقنيات الحديثة في تنفيذ البرامج التَّدريبية بالقطاعات العسكرية بالمملكة العربية السعودية كان بدرجة قليلة بمتوسط حسابي (2,86)،كما أن توفر معامل الحاسب الآلي في قاعات التَّدريب كان بدرجة قليلة بمتوسط حسابي (3,3)، ومع دراسة صليحة (2009) التي أظهرت نتائجها إلى أن استخدام التقنيات الحديثة في العمل كان بدرجة ضعيفة وبنسبة (42%).

- **درجة توافر ربط المنظَّمة بالبيئة الخارجية:**

أظهرت النتائج أن أفراد الدِّراسة يرون أن بُعد ربط المنظَّمة بالبيئة الخارجيَّة متوفر بدرجة متوسطة؛ حيث بلغ المتوسط الحسابي العام (2.67) بانحراف قدره (1.09)، كما يظهر الجدول(12) واقع اتجاهات أفراد الدِّراسة حول بُعد ربط المنظَّمة بالبيئة الخارجيَّة حيث يتضح أنهم يرون أنه متوفر بدرجة متوسطة لجميع فقرات البُعد، ويتراوح المتوسط الحسابي بين (2.53 و 2.81) وجاءت على الترتيب: تقوم الإدارة بالمسح الدوري للبيئة الخارجيَّة ووضع الخطط للتكيف مع التغيرات، تجري الإدارة الاستقصاء الدوري لقياس مستوى الرضا الوظيفي للعاملين.

ويعلل الباحث سبب هذه النتيجة إلى ضعف استفادة إدارة شؤون التَّدريب من المكاتب الاستشارية والمتخصصين من أجل مواكبة التغييرات الخارجية، وكذلك ضعف التصور الاستراتيجي للبيئة الخارجية.

تتفق نتائج هذه الدِّراسة مع دراسة الذياب (2014) التي أشارت نتائجها إلى أن الإدارة تهتم بمراجعة التغيرات ونقاط الضعف في البيئة بدرجة متوسطة وبمتوسط حسابي (2,76)، ودراسة أبو حشيش،مرتجى(2011) التي أظهرت نتائجها أن ربط المنظَّمة بالبيئة الخارجيَّة حصل على درجة توافر متوسطة وبمتوسط حسابي (3,04)، في حين تختلف مع دراسة الحواجرة (2010) التي أسفرت نتائجها أن توافر الارتباط مع البيئة الخارجيَّة كان بدرجة عالية وبمتوسط (3,42)، وأيدت دراسة (2010) Esposito التكيف مع التغيرات الاجتماعية والاقتصادية في البيئة الخارجية حيث كان بدرجة عالية ، أما دراسة منهل، عيسى (2007) فأشارت نتائجها إلى ضعف مواكبة البيئة الخارجيَّة لجامعة البصرة ، وقد حدَّدت أن التغيير في البيئة الخارجيَّة أكثر من البيئة الداخلية.

المحور الرابع: الأبعاد الثَّقافية للمنظَّمة المتعلِّمة:

للتعرُّف على درجة توافر الأبعاد الثَّقافية للمنظَّمة المتعلِّمة؛ اشتملت استبانة الدِّراسة على مجموعة من الأسئلة مقسمة إلى ثلاثة أبعاد لمعرفة الأبعاد الثَّقافية للمنظَّمة المتعلِّمة، وتم اعتماد المتوسِّطات الحسابيَّة المرجَّحة والانحرافات المعيارية لإجابات أفراد الدِّراسة على فقرات المحور كالتالي:

جدول (13)

واقع آراء أفراد الدِّراسة تجاه درجة توافر الأبعاد الثَّقافية للمنظَّمة المتعلِّمة.

م	الفقرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب
	القيم الثَّقافية			
1	تشجع الإدارة الحوار المستمر بين كافة العاملين لتطوير العمل.	3.10	1.14	1
2	توفر الإدارة ميزانية ملائمة لدعم عملية التَّعلم.	3.05	1.14	2
3	تُلحق الإدارة المتميزين في تطوير الأعمال بالدورات الخارجية.	2.65	1.16	4
4	تشجع الإدارة العاملين على التَّعلم من تجاربهم السابقة.	3.04	1.14	3
	المتوسط العام لبُعد القيم الثَّقافية.	2.96	1.00	
	البيئة الداعمة للتعلم			
5	تمنح الإدارة الحرية الكاملة للعاملين في التعبير عن أفكارهم الجريئة حول العمل.	2.91	1.18	2
6	تتيح الإدارة الوقت المناسب للعاملين لحل مشاكل العمل.	3.09	1.09	1
7	يشعر العاملون بالأمان عند الاختلاف مع الآخرين.	2.78	1.12	3
	المتوسط العام لبُعد البيئة الداعمة للتعلم.	2.93	1.03	
	الاتصالات المفتوحة			
8	يخضع الهيكل التنظيمي لإعادة التصميم كلما تغيرت متطلبات الاتصال.	2.77	1.22	4
9	تسمح الإدارة بالاتصالات المباشرة بين كافة الأقسام وفق سياسة واضحة.	3.24	1.08	2
10	توفر الإدارة مختلف وسائل الاتصال المتبادل مثل (الاقتراحات،صندوق الشكاوى،لوحات الإعلانات).	2.82	1.31	3
11	تتواصل الإدارة بصفة مستمرة مع كافة الجهات ذات العلاقة لتبادل الخبرات.	3.32	1.00	1
	المتوسط العام لبُعد الاتصالات المفتوحة.	3.04	.95	
	المتوسط العام للمحور.	2.98	.95	

تشير بيانات الجدول (13) أن أفراد الدِّراسة بصفة عامة يرون أن الأبعاد الثَّقافية للمنظَّمة المتعلِّمة متوفرة بدرجة متوسطة ، حيث بلغ المتوسط الحسابي (2.98) وبانحراف قدره (0.95)، وقد قُسِمَ هذا المحور إلى ثلاثة أبعاد، وجاءت مرتبة من حيث درجة التوافر كالتالي : في الترتيب الأول جاء بُعد الاتصالات المفتوحة بمتوسط (3.04) وانحراف معياري قدره (0.95)، وفي الترتيب الثاني كان بُعد القيم الثَّقافية بمتوسط حسابي(2.96) وانحراف معياري قدره (1.00)، وفي الترتيب الثالث كان بُعد البيئة الداعمة للتعلم بمتوسط حسابي(2.93) وانحراف معياري قدره (1.03) ويمكن توضيحها على النحو التالي:

– درجة توافر القيم الثَّقافية:

أظهرت النتائج أن أفراد الدِّراسة يرون أن بُعد القيم الثَّقافية متوفر بدرجة متوسطة؛ حيث بلغ المتوسط الحسابي العام (2.96) بانحراف قدره (1.00)، كما يظهر الجدول(13) واقع اتجاهات أفراد الدِّراسة حول بُعد القيم الثَّقافية حيث يتضح أنهم يرون أنه متوفر بدرجة متوسطة لجميع فقرات البُعد ويتراوح المتوسط الحسابي بين (2.65 و 3.10) وجاءت على الترتيب: تشجع الإدارة الحوار المستمر بين كافة العاملين لتطوير العمل، توفر الإدارة ميزانية ملائمة لدعم عملية التَّعلم، تشجع الإدارة العاملين على التَّعلم من تجاربهم السابقة، تُلحق الإدارة المتميزين في تطوير الأعمال بالدورات الخارجية.

ويبرر الباحث سبب ذلك إلى ضعف التحفيز في إدارة شؤون التَّدريب وسيطرة العمل الروتيني المتكرر.

ومن خلال هذه النتائج يتضح أنها تتفق مع دراسة النسور (2010) التي أسفرت نتائجها جزئياً عن توافر خاصية الحوار بدرجة متوسطة وبمتوسط حسابي (3,15)، ودراسة أبوحشيش، مرتجي (2011) التي أظهرت نتائجها جزئياً أن تشجيع الحوار كان بدرجة متوسطة وبمتوسط حسابي (3,10)، وتختلف نتائج هذه الدِّراسة جزئياً مع دراسة هاني (2007) التي بينت نتائجها أن الشركة تقوم بتحفيز ثقافة الحوار بين الموظفين بدرجة عالية وبمتوسط حسابي (4,07)، كما أنَّ الشركة تقدم بدرجة عالية الحوافز المادية للموظفين عند إسهامهم في اكتشاف وحل المشاكل بمتوسط حسابي (3,75)، وبلغ تشجيع الحوار والمناقشة في دراسة الحواجرة (2010) درجة عالية بمتوسط حسابي (3,51)، وأكَّدت ذلك جزئياً دراسة Kontoghiorghes et al (2005) في نتائجها أن توافر تشجيع الأفكار الجديدة كان بدرجة كبيرة وبمتوسط حسابي (3,74).

- **درجة توافر البيئة الداعمة للتعلم:**

أظهرت النتائج أن أفراد الدِّراسة يرون أن بُعد البيئة الداعمة للتعلم متوفر بدرجة متوسطة؛ حيث بلغ المتوسط الحسابي العام (2.93) بانحراف قدره (1.03)، كما يظهر الجدول(13) واقع اتجاهات أفراد الدِّراسة حول بُعد البيئة الداعمة للتعلم، ويتضح أنهم يرون أنه متوفر بدرجة متوسطة لجميع فقرات البُعد،ويتراوح المتوسط الحسابي بين (2.78 و 3.09) وجاءت على الترتيب: تتيح الإدارة الوقت المناسب للعاملين لحل مشاكل العمل، تمنح الإدارة الحرية الكاملة للعاملين في التعبير عن أفكارهم الجريئة حول العمل، يشعر العاملون بالأمان عند الاختلاف مع الآخرين. ويبرر الباحث سبب هذه النتيجة إلى ضعف النضوج الفكري لدى بعض قيادات التَّدريب بأهمية ثقافة الحوار والحرية نتيجة قلة التَّدريب والمعلومات وضعف البرامج الهادفة لتنمية قدرات منسوبي التَّدريب التَّفكيرية.

ومن خلال نتائج هذه الدِّراسة يتضح أنها تتفق مع دراسة بنات (2009) جزئياً والتي أظهرت نتائجها أن العبء الوظيفي مناسب بمتوسط حسابي (2,69)، وتختلف مع دراسة هاني (2007) التي وضحت نتائجها جزئياً أن الشركة تشجع الموظفين على التعبير عن آرائهم الشخصية بدرجة توافر عالية وبمتوسط حسابي (4,12)، ودراسة عكاشة (2008) التي أسفرت نتائجها جزئياً بأن حرية تقديم الأفكار الجديدة التي تطور إجراءات العمل متوفرة بدرجة كبيرة وبمتوسط (4,28)، ومع دراسة **Garvin et al (2008)** التي أظهرت نتائجها توفر البيئة الداعمة للتعلم بدرجة قليلة وبنسبة (62%) مقابل متوسط (71%).

- **درجة توافر الاتصالات المفتوحة:**

أظهرت النتائج أن أفراد الدِّراسة يرون أن بُعد الاتصالات المفتوحة متوفر بدرجة متوسطة؛ حيث بلغ المتوسط الحسابي العام (3.04) بانحراف قدره (0.95)، كما يظهر الجدول (13) واقع اتجاهات أفراد الدِّراسة حول بُعد الاتصالات المفتوحة حيث يتضح أنهم يرون أنه متوفر بدرجة متوسطة لجميع فقرات البُعد ويتراوح المتوسط الحسابي بين (2.77 و 3.32) وجاءت على الترتيب: تتواصل الإدارة بصفة مستمرة مع كافة الجهات ذات العلاقة لتبادل الخبرات، تسمح الإدارة بالاتصالات المباشرة بين كافة الأقسام وفق سياسة واضحة، توفر الإدارة مختلف وسائل الاتصال المتبادل مثل: (الاقتراحات،صندوق الشكاوى،لوحات الإعلانات)، يخضع الهيكل التنظيمي لإعادة التصميم كلما تغيرت متطلبات الاتصال.

ويعلل الباحث سبب ذلك إلى تعدد المستويات الإدارية في إدارة شؤون التَّدريب، ووجود الحدود الفاصلة بين الوحدات والأقسام الإدارية،كما أن هناك ضعفاً في الوعي بأهمية الاتصالات المفتوحة في سرعة تنفيذ الأعمال.

ومن خلال هذه النتائج يتضح أنها تتفق مع دراسة النسور (2010) التي أسفرت نتائجها إلى توافر خاصية الاتصال والتواصل بدرجة متوسطة وبمتوسط حسابي (3,09)، و مع دراسة جبران (2011) التي أسفرت نتائجها جزئياً بأن مجال الهيكل التنظيمي وضرورة مواكبته للتغييرات حصل على درجة توافر متوسطة بمتوسط حسابي (2,99)، وتختلف مع دراسة بحر، أبو سويرح (2010) التي أظهرت نتائجها جزئياً أن هناك مستوى عالياً من الاتصالات والتعاون بين أجزاء الهيكل التنظيمي بمتوسط حسابي (3,73).

المجال الثاني: مستوى الأداء الوظيفي للعاملين في معاهد التدريب الأكاديمي الأمني:

للتعرُّف على مستوى أداء العاملين؛ اشتملت استبانة الدِّراسة على مجموعة من الأسئلة مقسمة إلى خمسة محاور لمعرفة مستوى أداء العاملين، وتم اعتماد المتوسطات الحسابية المرجحة والانحرافات المعيارية لإجابات أفراد الدِّراسة على فقرات المحاور الخمس كل على حده كالتَّالي:

جدول (14)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمستوى أداء العاملين.

م	المحور	مستوى الأداء الوظيفي	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب
1	الخصائص الشخصية للأداء الوظيفي.	مرتفع	3.59	0.80	2
2	الخصائص المهنية للأداء الوظيفي.	مرتفع	3.56	0.77	3
3	خصائص العلاقات الوظيفيَّة.	مرتفع	3.77	0.77	1
4	الخصائص التطويرية للأداء الوظيفي.	مرتفع	3.50	0.82	4
5	خصائص الدافعية الوظيفيَّة.	متوسط	3.23	0.97	5
المتوسط العام للمحور		مرتفع	3.54	0.72	

تشير بيانات الجدول (14) أن أفراد الدِّراسة بصفة عامة يرون أن مستوى الأداء الوظيفي مرتفع حيث بلغ المتوسط الحسابي (3.54) وبانحراف قدره (0.72)، ويتضح أن محور خصائص العلاقات الوظيفية جاء في الترتيب الأول بمتوسط حسابي (3.77) يليه محور الخصائص الشخصية للأداء الوظيفي بمتوسط حسابي(3.59)، ثم محور الخصائص المهنية للأداء الوظيفي بمتوسط حسابي(3.56) فيما جاء في الترتيب الرابع محور الخصائص التطويرية للأداء الوظيفي بمتوسط حسابي(3.50)، وجاء في الترتيب الخامس والأخير محور خصائص الدافعية الوظيفية بمتوسط حسابي(3.23).

ويرى الباحث أن هذه النتيجة تعتبر مميزة وتحتاج من إدارة شؤون التدريب إلى المحافظة على هذا المستوى من الأداء الوظيفي المرتفع والسعي المستمر لتطويره.

وتتفق نتائج مستوى الأداء الوظيفي لهذه الدِّراسة مع دراسة الصرايرة (2011) التي أظهرت نتائجها أن الأداء الوظيفي لأعضاء هيئة التدريس كان مرتفعاً بمتوسط حسابي (3,78) وقد قسَّم الباحث الأداء الوظيفي إلى العناصر التالية (الأداء التَّعليمي، البحث العلمي، خدمة المجتمع، السلوكيات)، وحصل الأداء الوظيفي على درجة مرتفعة في دراسة بحر، أبو سويرح (2010) بمتوسط حسابي (4,04)، ودراسة الفايدي (2008) والتي أظهرت نتائجها أن مستوى الأداء الوظيفي كان مرتفعاً بمتوسط حسابي (3,85)، ودراسة Saeting et al (2010) التي بينت نتائجها أن الأداء الوظيفي كان ممارساً بدرجة عالية وبمتوسط حسابي (3,74) واستخدمت الدِّراسة العناصر التالية للأداء الوظيفي (كم الوظيفة –كيف الوظيفة – المعرفة بالوظيفة – القدرة على تعلم وظيفة جديدة – المسؤولية – العلاقات الإنسانية – مهارات التواصل- الإبداع – التعاون والتنسيق – الالتزام بالقواعد – السلوك داخل العمل – استحقاق الثقة)، وأما من ناحية الاختلاف فتختلف نتائج هذه الدِّراسة مع دراسة صليحة (2009) التي أشارت نتائجها أن مستوى الأداء الوظيفي كان بدرجة متوسطة وبنسبة (58%)، ومع دراسة المسوري (2012) والتي أظهرت نتائجها أن درجة فاعلية الأداء الوظيفي في مدارس الشق كان بدرجة متوسطة وبمتوسط حسابي (2,97).

و يمكن تحليل استجابات أفراد الدِّراسة لكل محور من المحاور من خلال آرائهم حول مستوى الأداء الوظيفي لكل فقرة من خلال حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية في كل محور على النحو التالي:

المحور الخامس: الخصائص الشخصية للأداء الوظيفي:

للتعرُّف على الخصائص الشخصية للأداء الوظيفي؛ اشتملت استبانة الدِّراسة على خمس فقرات لمعرفة الخصائص الشخصية للأداء الوظيفي، وتم اعتماد المتوسطات الحسابية المرجحة والانحرافات المعيارية لإجابات أفراد الدِّراسة على فقرات المحور كالتالي:

جدول (15)

واقع آراء أفراد الدِّراسة تجاه الخصائص الشخصية للأداء الوظيفي.

م	الفقرات	المتوسط الحسابي.	الانحراف المعياري.	الترتيب.
1	يتميز العاملون بالسمات الأخلاقية الجيدة.	3.81	0.82	1
2	يهتم العاملون بالمظهر الخارجي المناسب للعمل.	3.69	0.83	2
3	يبتعد العاملون عن تحقيق المصالح الشخصية في العمل.	3.29	1.03	5
4	يحافظ العاملون على أسرار العمل الأمني.	3.56	1.05	4
5	يلتزم العاملون بقيم العمل الأمني.	3.56	1.02	3
المتوسط العام للمحور		3.59	0.80	

تشير بيانات الجدول (15) أن أفراد الدِّراسة بصفة عامة يرون أن الخصائص الشخصية للأداء الوظيفي مرتفعة حيث بلغ المتوسط الحسابي (3.59) وبانحراف قدره (0.80)، كما يظهر الجدول(15) واقع اتجاهات أفراد الدِّراسة حول محور الخصائص الشخصية للأداء الوظيفي، ويتبين أن هذه الآراء مقسمة من حيث درجة الأداء إلى مجموعتين حسب المتوسط الحسابي وهي: آراء ترى أن الأداء الوظيفي مرتفع وهي على الترتيب: يتميز العاملون بالسمات الأخلاقية الجيدة ، يهتم العاملون بالمظهر الخارجي المناسب للعمل ، يلتزم العاملون بقيم العمل الأمني، يحافظ العاملون على أسرار العمل الأمني، وآراء ترى أن الأداء الوظيفي متوسط وتتمثل في: يبتعد العاملون عن تحقيق المصالح الشخصية في العمل.

ويرى الباحث أن سبب ذلك يعود إلى إدراك منسوبي التَّدريب لأهمية العمل الأمني ، لاسيما وأنهم قدموا قسم الولاء والطاعة أثناء مباشرة الوظيفة، كما أنهم يعملون وفق نظام عسكري صارم في التعامل مع الأخطاء.

تتفق نتائج هذه الدِّراسة مع دراسة الفايدي (2008) التي أشارت نتائجها جزئياً بأن الاهتمام بالمظهر كان بدرجة ممارسة مرتفعة وبمتوسط حسابي (4,02)، في حين كانت درجة الممارسة كبيرة جداً في دراسة قرواني (2012) التي أشارت نتائجها جزئياً بأن العاملين لديهم التزام بقيم العمل بمتوسط (4,68)، ودراسة بنات (2009) التي أظهرت نتائجها جزئياً بأن الاهتمام بالمظهر الخارجي أمام الجمهور كان بدرجة كبيرة جداً وبمتوسط حسابي (4,44).

المحور السادس: الخصائص المهنية للأداء الوظيفي:

للتعرُّف على الخصائص المهنية للأداء الوظيفي ؛ اشتملت استبانة الدِّراسة على ست فقرات لمعرفة الخصائص المهنية للأداء الوظيفي، وتم اعتماد المتوسطات الحسابية المرجحة والانحرافات المعيارية لإجابات أفراد الدِّراسة على فقرات المحور كالتالي:

جدول (16)

واقع آراء أفراد الدِّراسة تجاه الخصائص المهنية للأداء الوظيفي.

م	الفقرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب
1	يؤدي العاملون مسؤوليات وواجبات الوظيفة كما ينبغي أن تكون.	3.61	0.82	3
2	يمتاز العاملون بالقدرة على تحمل المسؤولية الوظيفية.	3.67	0.88	1
3	ينجز العاملون أعمال الوظيفة في الوقت المحدد.	3.55	0.83	4
4	تتوفر المهارة الفنية لإنجاز الأعمال بالشَّكل المطلوب.	3.41	0.96	6
5	يتميز العاملون بالدقة والإتقان في أداء الأعمال المكلفين بها.	3.47	0.92	5
6	يلتزم العاملون بوقت العمل الرسمي.	3.65	0.97	2
	المتوسط العام للمحور	3.56	.77	

تشير بيانات الجدول (16) أن أفراد الدِّراسة بصفة عامة يرون أن الخصائص المهنية للأداء الوظيفي ممارسة بدرجة مرتفعة حيث بلغ المتوسط الحسابي (3.56) وبانحراف معياري قدره (0.77)، كما يظهر الجدول(16) واقع اتجاهات أفراد الدِّراسة حول محور الخصائص المهنية للأداء الوظيفي حيث يتبين أنهم يرون أن الأداء الوظيفي مرتفع لجميع فقرات المحور، ويتراوح المتوسط الحسابي بين (3.41 و 3.67) وجاءت على الترتيب: يمتاز العاملون بالقدرة على تحمل المسؤولية الوظيفية ، يلتزم العاملون بوقت العمل الرسمي، يؤدي العاملون مسؤوليات وواجبات الوظيفة كما ينبغي أن تكون، ينجز العاملون أعمال الوظيفة في الوقت المحدد، يتميز العاملون بالدقة والإتقان في أداء الأعمال المكلفين بها، تتوفر المهارة الفنية لإنجاز الأعمال بالشكل المطلوب.

ويبرر الباحث سبب هذه النتيجة إلى إدراك منسوبي التَّدريب لأهمية دورهم في تقديم المعرفة والمهارة والمعلومات للملتحقين بالدورات التَّدريبية.

تتفق نتائج هذه الدِّراسة جزئيا مع دراسة بحر، أبو سويرح (2010) التي أظهرت نتائجها التزام العاملين بالأنظمة وقوانين العمل بدرجة ممارسة مرتفعة وبمتوسط حسابي (4,06) ويحافظ العاملون على الالتزام بأوقات العمل الرسمي بدرجة مرتفعة وبمتوسط حسابي (4,09)، ودراسة **Dokko et al (2008)** التي أوضحت نتائجها أن من يتوفر لدية المعرفة أو الخبرة السابقة في مجال العمل فأنة يستطيع بدرجة كبيرة تحمل المسؤولية الوظيفية والتكيف مع متطلبات العمل، وقد ارتفعت درجة الممارسة في دراسة بنات (2009) التي أظهرت نتائجها جزئياً أن هناك التزاماً بتنفيذ الواجبات والتعليمات الخاصة بالعمل بدرجة كبيرة جدا وبمتوسط حسابي (4,41) ، ويلتزم العاملون بأوقات الدوام الرسمي بدرجة ممارسة كبيرة جدا وبمتوسط حسابي (4,47)، ودراسة قرواني (2012) التي أوضحت نتائجها جزئياً أن تحمل العاملين للمسؤولية كبير جداً بمتوسط حسابي (4,2)، وتختلف جزئياً مع دراسة صليحة (2009) التي أشارت نتائجها بأنَّ إنجاز العمل في الوقت المحدد من قبل الموظف كان بدرجة ضعيفة وبنسبة (42%).

المحور السابع: خصائص العلاقات الوظيفية:

للتعرُّف على خصائص العلاقات الوظيفية ؛ اشتملت استبانة الدِّراسة على خمس فقرات لمعرفة خصائص العلاقات الوظيفية، وتم اعتماد المتوسطات الحسابية المرجحة والانحرافات المعيارية لإجابات أفراد الدِّراسة على فقرات المحور كالتالي:

جدول (17).

واقع آراء أفراد الدِّراسة تجاه خصائص العلاقات الوظيفية.

م	الفقرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب
1	يحرص العاملون على التواصل المستمر مع المشرف المباشر.	3.73	0.92	3
2	يُحسن العاملون معاملة مراجعي الإدارة.	3.67	0.96	4
3	يستخدم العاملون الأسلوب الواضح في الحوار مع الآخرين.	3.65	0.91	5
4	ينفذ العاملون أوامر الرؤساء دون تردد.	3.90	0.85	2
5	تتسم العلاقات المتبادلة بين كافة الأفراد بالاحترام.	3.91	0.85	1
	المتوسط العام للمحور	3.77	.77	

تشير بيانات الجدول (17) أنَّ أفراد الدِّراسة بصفة عامة يرون أن خصائص العلاقات الوظيفية مرتفعة حيث بلغ المتوسط الحسابي (3.77) وبانحراف معياري قدره (0.77)، كما يظهر الجدول(17) واقع

اتجاهات أفراد الدِّراسة حول محور خصائص العلاقات الوظيفية حيث يتبين أنهم يرون أن الأداء الوظيفي مرتفع لجميع فقرات المحور ويتراوح المتوسط الحسابي بين (3.65 و 3.91) وجاءت على الترتيب: تتسم العلاقات المتبادلة بين كافة الأفراد بالاحترام، ينفذ العاملون أوامر الرؤساء دون تردد، يحرص العاملون على التواصل المستمر مع المشرف المباشر، يُحسن العاملون معاملة مراجعي الإدارة، يستخدم العاملون الأسلوب الواضح في الحوار مع الآخرين.

ويبرر الباحث سبب هذه النتيجة إلى إدراك منسوبي التَّدريب لأهمية جو الألفة والمحبة والعلاقات الطيبة ، لذا فهم يحرصون على تقديم المساعدة لبعضهم البعض وللمتعاملين مع الإدارة.

ومن خلال نتائج هذه الدِّراسة يتَّضح أنها تتشابه مع دراسة غنيم (2007) التي أشارت نتيجتها أن محور العلاقات الوظيفية سجل درجة عالية بمتوسط (3,95) لدى أعضاء هيئة التدريس في جامعة النجاح،ودراسة بحر، أبوسويرح (2010) التي أسفرت نتائجها جزئياً أن هناك تنسيقاً وتعاوناً بين العاملين لإنجاز العمل بدرجة ممارسة عالية وبمتوسط حسابي (4,11)، و دراسة الفايدي (2008) التي أظهرت نتائجها جزئياً أن القدرة على التواصل مع الآخرين كان بدرجة مرتفعة وبمتوسط حسابي (3,90)، بينما ارتفعت درجة الممارسة في دراسة قرواني (2012) التي بينت نتائجها جزئياً أن التعامل المبني على الاحترام والتقدير يمارس بدرجة كبيرة جدا وبمتوسط (4,50).

المحور الثامن: الخصائص التطويرية للأداء الوظيفي:

للتعرُّف على الخصائص التطويرية للأداء الوظيفي؛ اشتملت استبانة الدِّراسة على خمس فقرات لمعرفة الخصائص التطويرية للأداء الوظيفي، وتم اعتماد المتوسطات الحسابية المرجحة والانحرافات المعيارية لإجابات أفراد الدِّراسة على فقرات المحور كالتالي:

جدول (18)

واقع آراء أفراد الدِّراسة تجاه الخصائص التطويرية للأداء الوظيفي.

م	الفقرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب
1	يستطيع العاملون استخدام التقنيات الحديثة في تنفيذ المهمات الوظيفية.	3.54	0.96	1
2	يحرص العاملون على حضور الدورات التَّدريبية لتطوير أدائهم.	3.44	1.00	5
3	يدرك العاملون قدراتهم الذاتية ويسعون لتطويرها.	3.50	0.92	4
4	يقدم العاملون مقترحات لحل مشاكل العمل للمشرف.	3.52	0.97	2
5	يستفيد العاملون من الخبرات والمهارات الحديثة التي تقدمها الإدارة.	3.51	1.01	3
المتوسط العام للمحور.		3.50	.82	

تشير بيانات الجدول (18) أن أفراد الدِّراسة بصفة عامة يرون أن الخصائص التطويرية للأداء الوظيفي ممارسة بدرجة مرتفعة حيث بلغ المتوسط الحسابي (3.50) وبانحراف معياري قدره (0.82)، كما يظهر الجدول(18) واقع اتجاهات أفراد الدِّراسة حول محور الخصائص التطويرية للأداء الوظيفي حيث يتضح أنهم يرون أن الأداء الوظيفي مرتفع لجميع فقرات المحور، ويتراوح المتوسط الحسابي بين (3.44 و 3.54) وجاءت على الترتيب: يستطيع العاملون استخدام التقنيات الحديثة في تنفيذ المهمات الوظيفية، يقدم العاملون مقترحات لحل مشاكل العمل للمشرف، يستفيد العاملون من الخبرات والمهارات الحديثة التي تقدمها الإدارة، يدرك العاملون قدراتهم الذاتية ويسعون لتطويرها، يحرص العاملون على حضور الدورات التَّدريبية لتطوير أدائهم.

ويعلل الباحث سبب هذه النتيجة إلى حرص منسوبي التَّدريب على الاهتمام بالنمو المهني وتطوير مستواهم التَّدريبي نظراً لانتمائهم لإدارة تدريبية وتعليمية تتطلب ذلك.

وتتشابه هذه النتائج مع نتائج دراسة قراوني (2012) جزئياً حيث أظهرت بأن الإدارة تأخذ اقتراحات العاملين بجدية واهتمام بدرجة ممارسة كبيرة وبمتوسط حسابي(3,65)، و دراسة الفايدي (2008) التي أسفرت نتائجها جزئياً بأن المبادرة للتطوير كانت بدرجة مرتفعة وبمتوسط حسابي (3,59) و القدرة على عرض الأفكار والآراء كان بدرجة مرتفعة وبمتوسط حسابي (3,73)، ودراسة **Chughtai (2008)** التي بينت نتائجها بأن تشجيع الموظفين على المشاركة في حل مشاكل العمل يسهم بدرجة كبيرة في ارتفاع الأداء الوظيفي ، وارتفعت درجة الممارسة في دراسة بنات (2009) التي أشارت نتائجها جزئياً حرص العاملين على

تحسين مستوى أدائهم بدرجة كبيرة جداً وبمتوسط حسابي (4,52)، وتختلف نتائج هذه الدِّراسة جزئياً مع دراسة صليحة (2009) التي أشارت نتائجها بأن القدرة على الإبداع والتطوير كان بدرجة ضعيفة وبنسبة (42%).

المحور التاسع: خصائص الدافعية الوظيفية:

للتعرُّف على خصائص الدافعية الوظيفية؛ اشتملت استبانة الدِّراسة على أربع فقرات لمعرفة خصائص الدافعية الوظيفية، وتم اعتماد المتوسطات الحسابية المرجحة والانحرافات المعيارية لإجابات أفراد الدِّراسة على فقرات المحور كالتالي:

جدول (19)

واقع آراء أفراد الدِّراسة تجاه خصائص الدافعية الوظيفية

م	الفقرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب
1	يمتلك العاملون الرغبة والحماس للقيام بأعمالهم.	3.55	0.96	1
2	تتاح الترقية لكل فرد يبذل مجهوداً كبيراً في عمله.	2.68	1.34	4
3	يشعر العاملون بالأمان الوظيفي.	3.33	1.15	3
4	يتميز العاملون بالرغبة في المنافسة أثناء تنفيذ الأعمال.	3.35	1.08	2
	المتوسط العام للمحور.	3.23	.97	

تشير بيانات الجدول (19) أن أفراد الدِّراسة بصفة عامة يرون أن الدافعية الوظيفية ممارسة بدرجة متوسطة حيث بلغ المتوسط الحسابي (3.23) وبانحراف قدره (0.97)، كما يظهر الجدول (19) واقع اتجاهات أفراد الدِّراسة حول محور خصائص الدافعية الوظيفية حيث يتبين أن هذه الآراء مقسمة من حيث درجة الأداء إلى مجموعتين حسب المتوسط الحسابي وهي: آراء ترى أن الأداء الوظيفي مرتفع وتتمثل في: يمتلك العاملون الرغبة والحماس للقيام بأعمالهم. وآراء ترى أن الأداء الوظيفي متوسط وهي على الترتيب: يتميز العاملون بالرغبة في المنافسة أثناء تنفيذ الأعمال ، يشعر العاملون بالأمان الوظيفي ، تتاح الترقية لكل فرد يبذل مجهوداً كبيراً في عمله.

ويرى الباحث أن سبب هذه النّتيجة يعود إلى الأسلوب العسكري الذي يعتمد على الصرامة والشدة في التعامل ، وإغفال العلاقات الإنسانية كوسيلة فعّالة في دعم الأداء الوظيفي.

تتفق نتائج هذه الدِّراسة جزئياً مع دراسة الفايدي (2008) التي أظهرت نتائجها أن الرغبة في التقدم والرقي كان بدرجة مرتفعة وبمتوسط حسابي (3,91)، وتختلف جزئياً مع دراسة صباح (2010) التي أشارت نتائجها بأن الترقية تكون حسب تسلسل واضح ومعلن بدرجة ممارسة عالية ، وبمتوسط حسابي (3,41)، ودراسة الصرايرة (2010) التي أوضحت نتائجها جزئياً بأن درجة الأمان الوظيفي كانت مرتفعة لدى أعضاء هيئة التدريس بمتوسط حسابي (3,94).

ثالثاً: الفروق ذات الدلالة الإحصائية بين استجابات أفراد الدِّراسة التي تعزى للمتغيرات الشخصية.

-الرتبة العسكرية:

جدول (20)

نتائج اختبار (ت) للفروق التي تعزى للرتبة العسكرية.

المحور	الرتبة	العدد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة (ت)	الدلالة
الأبعاد الإدارية للمنظّمة المتعلّمة.	رائد فأقل.	81	3.14	0.83	-0.11	0.911
	مقدم فأعلى.	43	3.16	0.86		
الأبعاد التّعليمية للمنظّمة المتعلّمة.	رائد فأقل.	81	3.20	0.81	-1.08	0.285
	مقدم فأعلى	43	3.37	0.83		
الأبعاد التقنية للمنظّمة المتعلّمة.	رائد فأقل	81	3.03	0.89	0.83	0.406
	مقدم فأعلى	43	2.90	0.85		
الأبعاد الثّقافية للمنظّمة المتعلّمة.	رائد فأقل	81	2.99	0.92	0.22	0.825
	مقدم فأعلى	43	2.95	1.00		
الخصائص الشخصية للأداء الوظيفي.	رائد فأقل	81	3.54	0.87	-0.85	0.397
	مقدم فأعلى	43	3.67	0.67		
الخصائص المهنية للأداء الوظيفي.	رائد فأقل	81	3.51	0.78	-0.90	0.370
	مقدم فأعلى	43	3.64	0.76		
خصائص العلاقات الوظيفية.	رائد فأقل	81	3.74	0.83	-0.66	0.510
	مقدم فأعلى	43	3.83	0.67		
الخصائص التطويرية للأداء الوظيفي.	رائد فأقل	81	3.49	0.86	-0.14	0.886
	مقدم فأعلى	43	3.52	0.77		
خصائص الدافعية الوظيفية.	رائد فأقل	81	3.25	0.98	0.30	0.766
	مقدم فأعلى	43	3.19	0.97		

يظهر الجدول (20) بأنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في محاور الدّراسة ، أي أن الفروق في استجابات المبحوثين لا يمكن أن تعزى لمتغير الرتبة العسكرية.

-المؤهل العلمي:

جدول (21).

نتائج اختبار (ت) للفروق التي تعزى للمؤهل العلمي.

المحور	المؤهل	العدد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة (ت)	الدلالة
الأبعاد الإدارية للمنظَّمة المتعلِّمة.	بكالوريوس.	104	3.16	0.83	0.41	0.681
	دراسات عليا.	20	3.08	0.86		
الأبعاد التَّعليمية للمنظَّمة المتعلِّمة.	بكالوريوس.	104	3.26	0.82	0.07	0.944
	دراسات عليا.	20	3.25	0.83		
الأبعاد التقنية للمنظَّمة المتعلِّمة.	بكالوريوس.	104	3.03	0.86	1.20	0.233
	دراسات عليا.	20	2.77	0.98		
الأبعاد الثَّقافية للمنظَّمة المتعلِّمة.	بكالوريوس.	104	3.02	0.94	1.14	0.257
	دراسات عليا.	20	2.76	0.96		
الخصائص الشخصية للأداء الوظيفي.	بكالوريوس.	104	3.57	0.82	0.45-	0.653
	دراسات عليا.	20	3.66	0.75		
الخصائص المهنية للأداء الوظيفي.	بكالوريوس.	104	3.55	0.79	-0.27	0.791
	دراسات عليا.	20	3.60	0.70		
خصائص العلاقات الوظيفية.	بكالوريوس.	104	3.78	0.79	0.25	0.805
	دراسات عليا.	20	3.73	0.68		
الخصائص التطويرية للأداء الوظيفي.	بكالوريوس.	104	3.52	0.84	0.66	0.510
	دراسات عليا.	20	3.39	0.77		
خصائص الدافعية الوظيفية.	بكالوريوس.	104	3.27	0.95	1.21	0.229
	دراسات عليا.	20	2.99	1.07		

يظهر الجدول (21) بأنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في محاور الدِّراسة، أي أن الفروق في استجابات المبحوثين لا يمكن أن تعزى لمتغير المؤهل العلمي.

-جهة العمل:

جدول (22)

نتائج اختبار (ت) للفروق التي تعزى لجهة العمل.

المحور	جهة العمل	العدد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة (ت)	الدلالة
الأبعاد الإدارية للمنظّمة المتعلّمة.	شؤون التّدريب.	46	3.16	0.93	0.15	0.882
	مدن ومعاهد التّدريب.	78	3.14	0.78		
الأبعاد التّعليمية للمنظّمة المتعلّمة.	شؤون التّدريب.	46	3.25	0.87	-0.08	0.937
	مدن ومعاهد التّدريب.	78	3.27	0.79		
الأبعاد التقنية للمنظّمة المتعلّمة	شؤون التّدريب.	46	2.92	0.89	-0.65	0.515
	مدن ومعاهد التّدريب.	78	3.03	0.87		
الأبعاد الثّقافية للمنظّمة المتعلّمة.	شؤون التّدريب.	46	2.93	0.93	-0.47	0.636
	مدن ومعاهد التّدريب.	78	3.01	0.96		
الخصائص الشخصية للأداء الوظيفي.	شؤون التّدريب.	46	3.52	0.79	-0.72	0.471
	مدن ومعاهد التّدريب.	78	3.63	0.82		
الخصائص المهنية للأداء الوظيفي.	شؤون التّدريب.	46	3.43	0.77	-1.41	0.161
	مدن ومعاهد التّدريب.	78	3.63	0.77		
خصائص العلاقات الوظيفية.	شؤون التّدريب.	46	3.69	0.74	-0.86	0.391
	مدن ومعاهد التّدريب.	78	3.82	0.80		
الخصائص التطويرية للأداء الوظيفي.	شؤون التّدريب.	46	3.34	0.71	-1.65	0.101
	مدن ومعاهد التّدريب.	78	3.59	0.87		
خصائص الدافعية الوظيفية.	شؤون التّدريب.	46	3.02	1.02	-1.88	0.063
	مدن ومعاهد التّدريب.	78	3.35	0.93		

يظهر الجدول (22) بأنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في محاور الدّراسة، أي أنّ الفروق في استجابات المبحوثين، لا يمكن أن تعزى لمتغير جهة العمل.

– الفروق في استجابات أفراد الدِّراسة بين درجة توافر أبعاد المنظَّمة المتعلِّمة والأداء الوظيفي.

لتحديد الفروق في استجابات أفراد الدِّراسة بين درجة توافر أبعاد المنظَّمة المتعلِّمة والأداء الوظيفي، تم استخدام اختبار المقارنة بين متوسطي مجتمعين غير مستقلين Paired Sample –T-Test وكانت النتائج كالتالي:

جدول (23)

نتائج اختبار (ت) للفروق في استجابات أفراد الدِّراسة بين درجة توافر أبعاد المنظَّمة المتعلِّمة والأداء الوظيفي.

المحور	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة (ت)	الدلالة
أبعاد المنظَّمة المتعلِّمة	3.09	.82	9.84	0.000
الأداء الوظيفي	3.54	72.		

يظهر الجدول (23) وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى (001،) في استجابات أفراد الدِّراسة تجاه محوري أبعاد المنظَّمة المتعلِّمة والأداء الوظيفي لصالح الأداء الوظيفي، أي أن مستوى الأداء الوظيفي من وجهة نظر المبحوثين أعلى من درجة توافر أبعاد المنظَّمة المتعلِّمة.

رابعاً: العلاقة بين درجة توافر أبعاد المنظَّمة المتعلِّمة والأداء الوظيفي.

للتعرُّف على العلاقة بين درجة توافر أبعاد المنظَّمة المتعلِّمة والأداء الوظيفي، قام الباحث بإيجاد متوسط استجابات أفراد الدِّراسة لمتغير درجة توافر أبعاد المنظَّمة المتعلِّمة، وكذلك متغير الأداء الوظيفي ثم استخدم معامل ارتباط بيرسون لإيجاد العلاقة بين المتغيرين كما يوضح الجدول التالي:

جدول (24)

العلاقة الارتباطية بين درجة توافر أبعاد المنظَّمة المتعلِّمة والأداء الوظيفي

درجة توافر أبعاد المنظَّمة.	الأداء الوظيفي.
معامل الارتباط	**.79
مستوى الدلالة	0.001

** معنوية عند 0.01

جدول (24) يبين وجود علاقة ارتباط موجبة قوية ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية 0,01 فأقل (معامل الارتباط = 0,79) بين متغير درجة توافر أبعاد المنظِّمة المتعلِّمة ومتغير الأداء الوظيفي في معاهد التَّدريب الأكاديمي الأمني، حيث يتضح أنه كلما زادت درجة توافر أبعاد المنظَّمة المتعلِّمة زاد الأداء الوظيفي لدى العاملين في معاهد التَّدريب الأكاديمي الأمني.

وحيث أنه توجد علاقة ارتباط موجبة قوية ذات دلالة إحصائية بين متغير درجة توافر أبعاد المنظَّمة المتعلِّمة ومتغير الأداء الوظيفي، فقد قام الباحث بإيجاد معادلة الانحدار الخطي لبيان أثر درجة توافر أبعاد المنظَّمة المتعلِّمة في الأداء الوظيفي لدى العاملين في معاهد التَّدريب الأكاديمي الأمني وكانت النتائج كالتالي:

جدول (25)

نتائج أسلوب الانحدار المتعدد بين درجة توافر أبعاد المنظَّمة المتعلِّمة والأداء الوظيفي

المعاملات				الإحصائيات	
المتغير	قيمة المعامل	قيمة t	القيمة الاحتمالية	الإحصائية	قيمة الإحصائية
C	1.37	8.15	0.000	R^2	0.64
الأبعاد الإدارية للمنظَّمة المتعلِّمة	-0.02	-0.24	0.809	S.E. of regression	0.44
الأبعاد التَّعليمية للمنظَّمة المتعلِّمة	0.41	3.39	0.001	F-test	53.46 (0.000)
الأبعاد التقنية للمنظَّمة المتعلِّمة	0.05	0.42	0.673		
الأبعاد الثَّقافية للمنظَّمة المتعلِّمة	0.27	2.67	0.009		

تشير بيانات جدول (25) والخاصة بنتائج نموذج الانحدار الخطي بين المتغير التابع، وهو الأداء الوظيفي لدى العاملين في معاهد التَّدريب الأكاديمي الأمني والمتغيرات المستقلة ، وهي درجة توافر أبعاد المنظَّمة المتعلِّمة الآتي:

أ-تبين قيمة معامل التحديد $(R\,Square = R^2 = 0.64)$، أي أن درجة توافر أبعاد المنظَّمة المتعلِّمة يفسر 64% من الاختلافات التي تحدث للأداء الوظيفي لدى العاملين، وأن 36% ترجع لأسباب أخرى.

ب - أن الخطأ المعياري للتقدير (Std. Error of the Estimate =S= 0.44).

ج- أن قيمة $F = 53.46$ ، وأن المعنوية المحسوبة هي $Sig. = 0.000$ ، ويستدل من ذلك أن النموذج المفترض معنوي، حيث إن $(Sig. = 0.000 < \alpha = 0.05)$ ، مما يدل على صلاحية النموذج لتمثيل العلاقة بين الأداء الوظيفي كمتغير تابع ودرجة توافر أبعاد المنظَّمة المتعلِّمة كمتغيرات مفسرة.

د- بالنسبة لاختبار معنوية المعاملات يلاحظ من العمود الثالث بالجدول القيمة الاحتمالية أقل من 0.05 لكل من محور الأبعاد التَّعليمية للمنظَّمة المتعلِّمة، ومحور الأبعاد الثَّقافية للمنظَّمة المتعلِّمة مما يدل على أن هذين المحورين لهما أثر معنوي على مستوى الأداء الوظيفي، في حين أن محوري الأبعاد الإدارية للمنظَّمة المتعلِّمة، والأبعاد التقنية للمنظَّمة المتعلِّمة ليس لهم أثر معنوي على مستوى الأداء الوظيفي.

يتبين من العرض السابق بيان لتحليل نتائج الدِّراسة الميدانية ، سواء لدرجة توافر أبعاد المنظَّمة المتعلِّمة أو التعرُّف على مستوى الأداء الوظيفي للعاملين في معاهد التَّدريب الأكاديمي الأمني ونوع العلاقة الارتباطية بين درجة توافر أبعاد المنظَّمة المتعلِّمة والأداء الوظيفي في معاهد التَّدريب الأكاديمي الأمني، وسنحاول في الفصل التَّالي عرض نتائج واستخلاصات الدِّراسة.

الفصل الخامس

خلاصة نتائج الدِّراسة وتوصياتها ومقترحاتها

المحور الأول: **أبرز نتائج الدِّراسة**

المحور الثاني: **توصيات الدِّراسة**

المحور الثالث: **مقترحات الدِّراسة**

الفصل الخامس

خلاصة نتائج الدِّراسة وتوصياتها ومقترحاتها.

تمهيد:

يشتمل هذا الفصل على ثلاثة محاور رئيسة وهي: أبرز نتائج الدِّراسة، توصياتها ،مقترحاتها ، ومن خلال استعراض الجانب النظري للدراسة ونتائج الدراسات السابقة ، صنَّف الباحث أبعاد المنظَّمة المتعلِّمة إلى التالي: الأبعاد الإدارية، الأبعاد التَّعليمية، الأبعاد التقنية،، الأبعاد الثَّقافية، كما صنَّف الباحث عناصر الأداء الوظيفي إلى: الخصائص الشخصية، الخصائص المهنية، خصائص العلاقات الوظيفية، الخصائص التطويرية، خصائص الدافعية الوظيفية.

وقد حاولت الدِّراسة الإجابة على السؤال الرئيس التالي:

ما العلاقة بين درجة توافر أبعاد المنظَّمة المتعلِّمة والأداء الوظيفي في معاهد التَّدريب الأكاديمي الأمني من وجهة نظر مسؤولي التَّدريب بشؤون التَّدريب بمديرية الأمن العام بالمملكة العربية السعودية؟

وهدفت الدِّراسة إلى:

التعرُّف على العلاقة الارتباطية بين درجة توافر أبعاد المنظَّمة المتعلِّمة والأداء الوظيفي في معاهد التَّدريب الأكاديمي الأمني من وجهة نظر مجتمع الدِّراسة.

منهجية الدِّراسة:

استخدم الباحث المنهج الوصفي المسحي والارتباطي ، وتمثل مجتمع الدِّراسة من الضباط مسؤولي التَّدريب بشؤون التَّدريب بمديرية الأمن العام في المملكة العربية السعودية وعددهم (161)، واعتمد الباحث الاستبانة كأداة رئيسة.

المحور الأول: أبرز نتائج الدِّراسة

أولاً: النتائج المتعلِّقة بالسؤال الذي نصَّ على:

ما درجة توافر أبعاد المنظَّمة المتعلِّمة في معاهد التَّدريب الأكاديمي الأمني من وجهة نظر مجتمع الدِّراسة؟

بينت نتائج الدِّراسة المتعلقة بهذا السؤال أن درجة توافر أبعاد المنظَّمة المتعلِّمة في معاهد التَّدريب الأكاديمي الأمني من وجهه نظر الضباط مسؤولي التَّدريب بشؤون التَّدريب بمديرية الأمن العام والضباط العاملين في مدن ومعاهد التَّدريب بالأمن العام بشكل عام كانت متوسطة، إذ بلغت قيمة المتوسط الحسابي (3,09) بانحراف معياري (88،)، وقد قسَّم الباحث أبعاد المنظَّمة المتعلِّمة إلى أربعة أقسام وهي: (الأبعاد الإدارية – الأبعاد التَّعليمية – الأبعاد التقنية – الأبعاد الثَّقافية) وجاءت نتائجها على النحو التالي: جاء في الترتيب الأول محور الأبعاد التَّعليمية بدرجة توافر متوسطة وبمتوسط حسابي (3.26) يليه محور الأبعاد الإدارية للمنظَّمة المتعلِّمة بدرجة توافر متوسطة وبمتوسط حسابي (3.15)، ثم محور الأبعاد التقنية للمنظَّمة المتعلِّمة بدرجة توافر متوسطة وبمتوسط حسابي (2.99) فيما جاء في الترتيب الرابع والأخير محور الأبعاد الثَّقافية للمنظَّمة المتعلِّمة بدرجة توافر متوسطة وبمتوسط حسابي (2.98)، ويمكن الإشارة إلى فقرات كل بُعد على النحو التالي:

1 – الأبعاد الإدارية للمنظَّمة المتعلِّمة: قسَّم الباحث هذا المحور إلى ثلاثة أبعاد، وجاءت مرتبة من حيث درجة التوافر كالتالي: في التَّرتيب الأول جاء بُعد القيادة الاستراتيجية بدرجة توافر كبيرة وبمتوسط حسابي (3.42) ، وفي الترتيب الثاني كان بُعد الرؤية المشتركة بدرجة توافر متوسطة وبمتوسط حسابي (2.98) ، وفي الترتيب الثالث كان بُعد التَّمكين الشخصي بدرجة توافر متوسطة وبمتوسط حسابي (2.97).

2– الأبعاد التَّعليمية للمنظَّمة المتعلِّمة: قسَّم الباحث هذا المحور إلى ثلاثة أبعاد، وجاءت مرتبة من حيث درجة التوافر كالتالي: في الترتيب الأول جاء بُعد التَّعلم المستمر بدرجة توافر كبيرة وبمتوسط حسابي (3.48) ، وفي الترتيب الثاني كان بُعد استراتيجية التَّعلم والتَّدريب بدرجة توافر متوسطة وبمتوسط حسابي(3.33) ، وفي الترتيب الثالث كان بُعد تعلم الفريق بدرجة توافر متوسطة وبمتوسط حسابي (3.03).

3– الأبعاد التقنية للمنظَّمة المتعلِّمة: قسَّم الباحث هذا المحور إلى أربعة أبعاد، وجاءت مرتبة من حيث درجة التوافر كالتالي: في الترتيب الأول جاء بُعد إدارة المعرفة بدرجة توافر متوسطة وبمتوسط حسابي (3.10) ، وفي الترتيب الثاني كان بُعد استخدام التقنية لتسهيل التَّعلم بدرجة توافر متوسطة وبمتوسط حسابي

(3.06) ، وفي الترتيب الثالث كان بُعد تبادل المعلومات والمعارف بدرجة توافر متوسطة وبمتوسط حسابي(2.90) ، وفي الترتيب الرابع جاء بُعد ربط المنظَّمة بالبيئة الخارجيَّة بدرجة توافر متوسطة وبمتوسط حسابي(2.67).

4- الأبعاد الثَّقافية للمنظَّمة المتعلِّمة: قسَّم الباحث هذا المحور إلى ثلاثة أبعاد، وجاءت مرتبة من حيث درجة التوافر كالتالي: في الترتيب الأول جاء بُعد الاتصالات المفتوحة بدرجة توافر متوسطة وبمتوسط حسابي (3.04) ، وفي الترتيب الثاني كان بُعد القيم الثَّقافية بدرجة توافر متوسطة وبمتوسط حسابي (2.96) ، وفي الترتيب الثالث كان بُعد البيئة الداعمة للتعلم بدرجة توافر متوسطة وبمتوسط حسابي (2.93).

ثانياً: النتائج المتعلقة بالسؤال الذي نصَّ على:

- ما مستوى أداء العاملين في معاهد التَّدريب الأكاديمي الأمني من وجهة نظر مجتمع الدِّراسة ؟

بينت نتائج الدِّراسة المتعلقة بهذا السؤال أن أفراد الدِّراسة بصفة عامة أجابوا بأن مستوى الأداء الوظيفي كان مرتفعاً حيث بلغ المتوسط الحسابي (3.54) وبانحراف قدره (0.72)، وقسَّم الباحث الأداء الوظيفي إلى الخصائص التالية: (الخصائص الشخصية – الخصائص المهنية – خصائص العلاقات الوظيفية – الخصائص التطويرية – خصائص الدافعية الوظيفية) وأوضحت نتائج الدِّراسة أن محور خصائص العلاقات الوظيفية جاء في الترتيب الأول بدرجة ممارسة مرتفعة وبمتوسط حسابي (3.77) يليه محور الخصائص الشخصية للأداء الوظيفي بدرجة ممارسة مرتفعة وبمتوسط حسابي (3.59)، ثم محور الخصائص المهنية للأداء الوظيفي بدرجة ممارسة مرتفعة وبمتوسط حسابي (3.56) فيما جاء في الترتيب الرابع محور الخصائص التطويرية للأداء الوظيفي بدرجة ممارسة مرتفعة وبمتوسط حسابي (3.50) وجاء في الترتيب الخامس والأخير محور خصائص الدافعية الوظيفية بدرجة ممارسة متوسطة وبمتوسط حسابي (3.23).

ثالثاً: النتائج المتعلقة بالسؤال الذي نصَّ على :

-هل هناك فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($.05 \leq$) بين متوسطات استجابات أفراد الدِّراسة حول درجة توافر أبعاد المنظَّمة المتعلِّمة في معاهد التَّدريب الأكاديمي الأمني تعزى لاختلاف (الرتبة العسكرية – المؤهل العلمي- جهة العمل)؟

من خلال النتائج تبين بأنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في محاور الدِّراسة ، أي أن الفروق في استجابات المبحوثين لا يمكن أن تعزى لمتغير (الرتبة العسكرية – المؤهل العلمي – جهة العمل).

-هل هناك فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\leq .05$) بين متوسطات استجابات أفراد الدِّراسة حول مستوى أداء العاملين في معاهد التَّدريب الأكاديمي الأمني تعزى لاختلاف (الرتبة العسكرية – المؤهل العلمي – جهة العمل) ؟

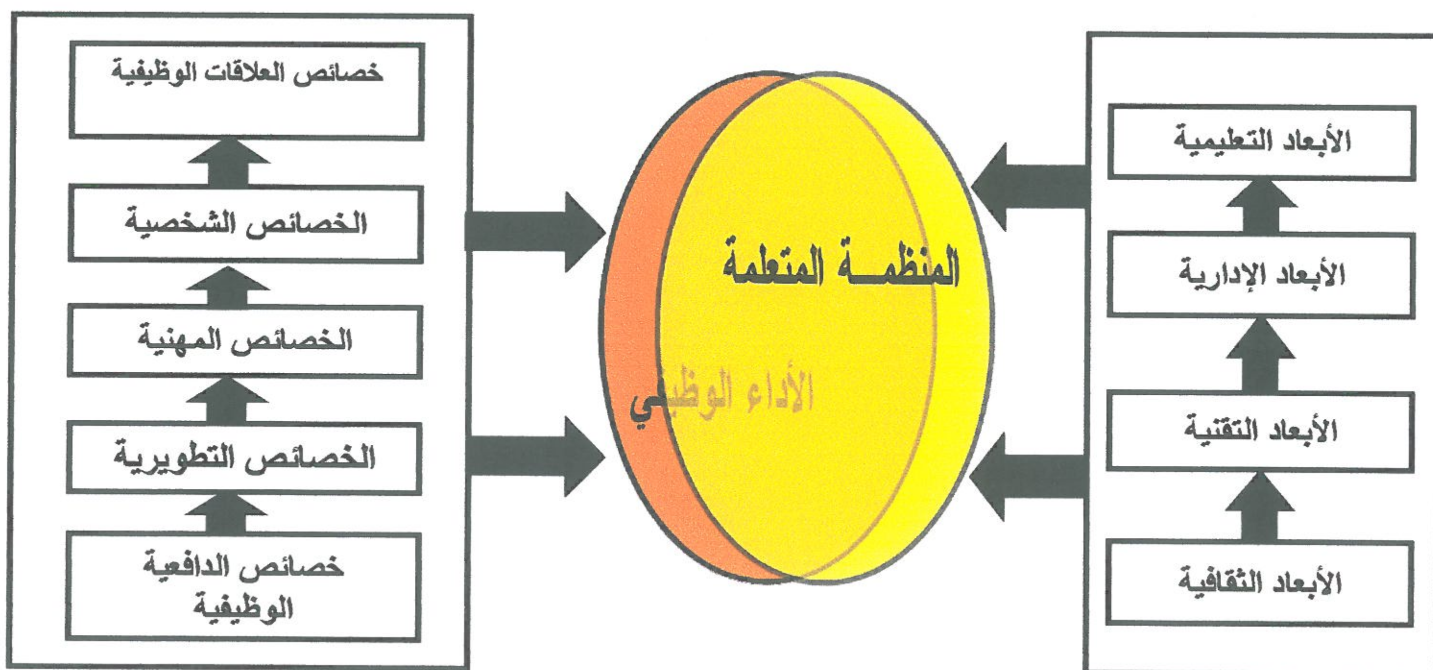
من خلال النتائج اتضح بأنه لاتوجد فروق ذات دلالة إحصائية في محاور الدِّراسة ، أي أن الفروق في استجابات المبحوثين لا يمكن أن تعزى لمتغير (الرتبة العسكرية – المؤهل العلمي – جهة العمل).

رابعاً:العلاقة الارتباطية بين أبعاد المنظَّمة المتعلِّمة والأداء الوظيفي والذي نصَّ سؤالها على:

ما العلاقة الارتباطية بين درجة توافر أبعاد المنظَّمة المتعلِّمة ومستوى الأداء الوظيفي في معاهد التَّدريب الأكاديمي الأمني من وجهة نظر مجتمع الدِّراسة ؟

أشارت النتائج عن وجود علاقة ارتباط موجبة قوية ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية 0,01 فأقل (معامل الارتباط = 0,79) بين متغير درجة توافر أبعاد المنظَّمة المتعلِّمة ومتغير الأداء الوظيفي في معاهد التَّدريب الأكاديمي الأمني، حيث اتضح أنه كلما زادت درجة توافر أبعاد المنظَّمة المتعلِّمة زاد مستوى الأداء الوظيفي لدى العاملين في معاهد التَّدريب الأكاديمي الأمني.

شكل (6) نموذج العلاقة بين أبعاد المنظمة المتعلمة والأداء الوظيفي المقترح



المحور الثاني: توصيات الدِّراسة

في ضوء ما توصلت إليه نتائج الدِّراسة الحالية، فإن الباحث يقدم مجموعه من التوصيات وفقاً للتالي:

لقد أظهرت نتائج الدِّراسة أن تقديرات المشاركين لدرجة توافر أبعاد المنظَّمة المتعلِّمة في معاهد التَّدريب الأكاديمي الأمني كانت بدرجة متوسطة بشكل عام، لذلك يتطلب اتخاذ الإجراءات اللازمة من المسؤولين في شؤون التَّدريب بالأمن العام لمعرفة العوامل التي أدت لذلك ، ثم إيجاد كافة السبل والإمكانات لجعل إدارات شؤون التَّدريب منظمات أكثر تّعلماً، وفي هذا الخصوص يوصي الباحث بالتالي:

<u>أولاً : فيما يتعلق بأبعاد المنظَّمة المتعلِّمة بشكل عام :</u>

أ- توعية قيادات التَّدريب بأهمية المنظَّمة المتعلِّمة ، ودورها في تحسين وتطوير الأعمال ، عن طريق عقد المؤتمرات والندوات وإقامة البرامج التَّدريبية وورش العمل.

ب- تفعيل الشراكة مع المنظَّمات الحديثة المتميزة ؛ للاطلاع على تجاربها والاستفادة منها.

ج- إعداد استراتيجية شاملة على مستوى إدارات شؤون التَّدريب ؛ لتبني أبعاد المنظَّمة المتعلِّمة وتطبيقها بدرجة أكبر.

د- الاستعانة بالخبراء والمتخصِّصين في مجال الأنظمة الإدارية الحديثة؛ لإحداث التغييرات الإيجابية في البيئة الأمنيَّة التَّدريبية والتغلب على الصعوبات التي تواجهها.

أما من ناحية محاور أبعاد المنظَّمة المتعلِّمة فإن الباحث يوصي بالتالي:

الأبعاد الإدارية للمنظَّمة المتعلِّمة:

1/ إعادة صياغة رؤية مشتركة للإدارة تتناسب مع أهدافها ، ويشارك فيها كافة منسوبي التَّدريب مع الأخذ في الاعتبار لاهتمامات العاملين.

2/ نشر وتعريف جميع منسوبي التَّدريب والمتعاملين معها بالرؤية المشتركة والرسالة والأهداف.

3/ تنظيم دورات تدريبية لقيادات التَّدريب بغرض تعريفهم بأهمية مشاركة منسوبي التَّدريب في اتخاذ القرارات.

4/ منح منسوبي التَّدريب المزيد من الاستقلالية في اتخاذ إجراءات العمل المناسبة ، عن طريق تزويدهم بالمعارف والمهارات والقيم والقدرات المساهمة في تحقيق الأهداف.

5/ إعادة تشكيل الهياكل التنظيمية لإتاحة المجال في تطبيق اللامركزية .

الأبعاد التّعليمية للمنظّمة المتعلّمة:

1/ العمل على إعادة تشكيل فرق العمل على كافة مستويات إدارات شؤون التّدريب ، على أن تتنوع الخبرات في أعضاء الفريق ، ويكون العمل وفق استراتيجية واضحة تراعي طرق التنوع.

2/ تطوير أساليب الحوافز بما يتناسب مع العمل الجماعي ، ووضع أسس التقييم المناسبة وفق طريقة واضحة ومحددة.

الأبعاد التقنية للمنظّمة المتعلّمة:

1/ العمل على توسيع ونشر المخزون المعرفي لمنسوبي التّدريب وإعداد جلسات التحسين بصفة مستمرة.

2/ تطوير أنظمة تبادل المعلومات والمعارف في إدارات شؤون التّدريب وتفعيل دورها.

3/ إعادة تفعيل جداول الزيارات الدورية للاجتماعات التي تقدم أفضل التجارب المتعلقة بالعمل التّدريبي الأمني من خلال تحديد الجهات التي ترغب في عرض تجاربها المميزة.

4/ إعادة النظر في نظام تخزين الوثائق ، وتوعية منسوبي التّدريب بأهميته ، وإتاحة الإمكانات اللازمة لتطبيقه بشكل كامل.

5/ تحديث البنية المعلوماتية وتوسيع مجالات الوصول للمعلومات المرتبطة بالعمل مع مراعاة أهمية المحافظة على المعلومات الأمنيَّة السرية.

6/ المتابعة المستمرة من قبل إدارة شؤون التّدريب للتغيرات في البيئة الخارجيَّة ، وإعداد الخطط المناسبة للتكيف معها ، والاستعانة بأصحاب الخبرة والعلم مع تنويع مصادر الحصول على المعلومات.

7/ تعميم الاستقصاء الدوري لقياس رضا المستفيدين ، والاستفادة من نتائجه في إحداث التغييرات الإيجابية في العمل.

الأبعاد الثّقافية للمنظّمة المتعلّمة:

1/ العمل على تطوير أساليب وأدوات نظام الحوافز للمتميزين في إدارات شؤون التّدريب من خلال وضع آليات وأنظمة واضحة تحقق العدالة،وتقديم جوائز التكريم المادي والمعنوي.

2/ عقد الاجتماعات التي تدعم حرية العاملين في التّعبير عن آرائهم في مجال العمل بكل أريحية.

3/ تشجيع قيادات التَّدريب على منح منسوبي التَّدريب المزيد من الأمان عند الاختلاف مع الآخرين من خلال الابتعاد عن لومهم وعقابهم في حالة الخطأ.

4/ إجراء بعض التعديلات في الهياكل التنظيمية (التحول نحو الهياكل الشبكية).

5/ تطوير نظام الاقتراحات على مستوى إدارات التَّدريب ، ووضع الآليات والإجراءات المناسبة للاستفادة منها.

ثانياً: فيما يتعلق بمستوى الأداء الوظيفي:

حيث أظهرت نتائج الدِّراسة أن مستوى الأداء الوظيفي لمنسوبي التَّدريب كان مرتفعاً، فإنَّ الباحث يوصي بما يلي:

1/ المحافظة على مستوى الأداء الوظيفي المرتفع، وتقديم التقارير الفنية التي يتم فيها تحديد نقاط القوة ونقاط الضعف ومجالات التحسين.

2/ استمرار اهتمام إدارات شؤون التَّدريب بالأداء الوظيفي، والعمل على التحسين المستمر للأداء من خلال مواكبة التطورات التقنية.

3/ توفير بدائل أخرى تعوض فرص الترقية، وترفع معنويات منسوبي التَّدريب.

ثالثاً: حيث أظهرت نتائج الدِّراسة وجود علاقة ارتباط بين درجة توافر أبعاد المنظَّمة المتعلِّمة والأداء الوظيفي ، فان الباحث يوصي :

بما أنَّ العلاقة تبادلية بين أبعاد المنظَّمة المتعلِّمة والأداء الوظيفي ، فإن الباحث يرى أن تفعيل تطبيق أبعاد المنظِّمة المتعلَّمة يؤدي إلى تطوير وتحسين الأداء الوظيفي ؛ وعلى هذا فهناك حاجة كبيرة لتأكيد التعلم على المستوى الفردي والجماعي وكذلك على مستوى إدارات معاهد التدريب ككل .

المحور الثالث : مقترحات الدِّراسة

يوصي الباحث بإجراء المزيد من الدراسات المستقبلية على متغيرات هذه الدِّراسة وعلاقتها مع العديد من المتغيرات الأخرى في البيئة الأمنيَّة السعودية مثل:

1/ تأثير الهيكل التنظيمي على المنظَّمة المتعلِّمة في الأجهزة الأمنيَّة بالمملكة العربية السعودية.

2/ درجة توافر أبعاد المنظَّمة المتعلِّمة في كلية الملك فهد الأمنية.

3/ أثر النَّمط القيادي للمديرين على تطبيق أبعاد المنظَّمة المتعلِّمة في معاهد التَّدريب الأكاديمي الأمني.

4/ التحديات التي تواجه تطبيق المنظَّمة المتعلِّمة في معاهد التَّدريب الأكاديمي الأمني وسبل التغلب عليها.

5/ دور المنظَّمة المتعلِّمة في التطوير التنظيمي في معاهد التَّدريب الأكاديمي الأمني.

المـراجـع.

أولاً: القران الكريم.

ثانياً : السنة النبوية.

ثالثاً: المراجع العربية.

أبو حشيش، بسام محمد، ومرتجي، زكي رمزي.(2011). مدى توافر أبعاد المنظَّمة المتعلِّمة في جامعة الأقصى من وجهة نظر العاملين فيها. **مجلة الجامعة الإسلامية**، المجلد 19، العدد 2، ص 397-438.

أبو خضير، إيمان سعود عبد العزيز .(2006): إدارة التنظيم التَّعليمي في معهد الإدارة بالمملكة العربية السعودية:تصور مقترح لتطبيق مفهوم المنظَّمة المتعلِّمة. **رسالة دكتوراه غير منشورة**، الرياض: جامعة الملك سعود.

أبوخضير، إيمان سعود عبدالعزيز .(2007). **التَّعلم التنظيمي والمنظَّمة المتعلِّمة: اتجاهات إدارية حديثه لتطوير منظمات القرن 21.** الرياض: دار المؤيد للنشر والتوزيع.

آل ملهي، عبد العزيز عبدالله.(2010). الأساليب التَّدريبية الحديثة ومدى مساهمتها في نجاح التَّدريب الأمني بمدينة تدريب الأمن العام بالرياض. **رسالة ماجستير غير منشورة**، الرياض: جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية.

بختي، إبراهيم.(2005). صناعة تكنولوجيا المعلومات والاتصالات وعلاقتها بتنمية وتطوير الأداء، **المؤتمر العلمي الدولي حول الأداء المتميز للمنظمات والحكومات**، خلال الفترة من 8-9 مارس.

البراك، محمد عبدالله.(2010).برامج التَّدريب الأمني وعلاقتها بكفاءة أداء العاملين بقوات الطوارئ الخاصة بالمملكة العربية السعودية.**رسالة ماجستير غير منشورة** ، الرياض: جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية.

بظاظو، عزمي محمد. (2010). أثر الذكاء العاطفي على الأداء الوظيفي للمدراء العاملين في مكتب غزه الإقليمي التابع للأونروا. **رسالة ماجستير غير منشورة**، غزة: الجامعة الاسلامية.

بكار، براء عبد الكريم.(2002). إدارة الإبداع في المنظَّمات المتعلِّمة. **رسالة ماجستير غير منشورة** ،الأردن: جامعة اليرموك.

بن حمدان، عبدالعزيز بن ابراهيم. (2009). السلوك القيادي التحويلي للقيادات الوسطى وعلاقته بالأداء في الشرطة. **رسالة ماجستير غير منشورة**، الرياض: جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية.

بنات، عبدالقادر سعيد.(2009).ضغوط العمل وأثرها على أداء الموظفين في شركه الاتصالات الفلسطينية في منطقه قطاع غزه. **رسالة ماجستير غير منشورة**، غزه: الجامعة الإسلامية، كلية التجارة.

البغدادي، عادل هادي، والعبادي، هاشم فوزي.(2010). **التَّعلم التنظيمي والمنظَّمة المتعلِّمة وعلاقتها بالمفاهيم الإدارية المعاصرة**. عمان: الوراق للنشر والتوزيع.

بحر، يوسف ، وأبوسويرح، أيمن سليمان .(2010). اثر المناخ التنظيمي على الأداء الوظيفي للعاملين الإداريين في الجامعة الإسلامية بغزة . **مجلة الجامعة الإسلامية** ،المجلد 18 ،العدد 2 ،ص ص1147-1215.

التَّدريب، شؤون التَّدريب بالأمن العام.(1434هـ). **مجلة التَّدريب**، العدد 50، الرياض.

التقرير الإحصائي السنوي.(1421هـ). **التَّدريب**، الرياض: مدينه تدريب الأمن العام.

الثقفي، محمد حميد. (2008). التَّدريب الأمني في ضوء التغيرات الاجتماعية والثَّقافية في المجتمع السعودي: الواقع والمستقبل. **رسالة دكتوراه منشورة**، الرياض: جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية.

جبر، عبدالرحمن محمد.(2010).الإبداع الإداري وأثره على الأداء الوظيفي: دراسة تطبيقيه على مديري مدارس وكاله الغوث الدولية بقطاع غزه. **رسالة ماجستير غير منشورة**، غزة: الجامعة الإسلامية.

جبران، على محمد.(2011). المدرسة كمنظمة متعلمة والمدير كقائد تعليمي من وجهة نظر المعلمين في الأردن. **مجلة الجامعة الإسلامية**، المجلد 19، العدد 1، ص 427-458.

الجساسي، عبدالله حمد.(2010).أثر الحوافز المادية والمعنوية في تحسين أداء العاملين في وزارة التَّربية والتعليم بسلطنة عمان. **رسالة ماجستير غير منشورة**، سلطنه عمان:الأكاديمية العربية البريطانية للتعليم العالي.

جلال الدين، بوعطيط. (2008). الاتصال التنظيمي وعلاقته بالأداء الوظيفي. **رسالة ماجستير غير منشورة**، الجزائر: جامعه منتوري وقسنطينه.

حسانين، جاد الرب عبدالسميع.(2011). خصائص المنظَّمة المتعلِّمة وأثرها في تنمية قدرات التَّفكير الابتكاري: دراسة تطبيقية على بعض المنظَّمات الخدمية، والصناعية التابعة لقطاع الأعمال العام بمحافظه الدقهلية. **المجلة العربية للإدارة**، ص 1-86.

الحارثي، خالد وصل الله. (2014). المناخ التنظيمي وعلاقته بمستوى الأداء الوظيفي بمكاتب الرئاسة العامة لرعاية الشباب بالمملكة العربية السعودية.**رسالة ماجستير غير منشورة**، مكة المكرمة: جامعة أم القرى.

الحارثي، سعود عبدالجبار.(2013). الجامعات السعودية كمنظمات متعلمة: تصور مقترح: دراسة تطبيقية على جامعة أم القرى. **رسالة دكتوراه غير منشورة**، مكة المكرمة: جامعة أم القرى.

حمرون، ضيف الله بن غضيان. (2011).إدارة الأداء لدى القيادات الأكاديمية بجامعة تبوك. **مجله رسالة الخليج العربي**، العدد 119، السنة 32، الرياض، ص 85- 133.

الحواجرة،كامل محمد.(2010).المنظّمة المتعلّمة والاستعداد التّنظيمي المدرك للتغير الاستراتيجي.**مجلة العلوم الإنسانية**، العدد 45، ص 1-30.

الحواجرة، كامل محمد.(2011). مفهوم المنظّمة المتعلّمة في الجامعات الأردنية من وجهة نظر أعضاء الهيئة التدريسية. **مجلة جامعة أم القرى للعلوم الاجتماعية** ، المجلد 3، العدد 2 ، ص 163 – 206.

خراط، رواز جميل.(2014). درجة توافر أبعاد المنظّمة المتعلّمة في جامعة أم القرى من وجهة نظر رؤساء الأقسام وأعضاء هيئة التدريس بها. **رسالة ماجستير غير منشورة**، مكة المكرمة: جامعة أم القرى.

الخليفة، زياد سعيد.(2008). الثقافة التنظيمية ودورها في رفع مستوى الأداء: دراسة مسحية على ضباط كلية القيادة والأركان للقوات المسلحة. **رسالة ماجستير غير منشورة**، الرياض: جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية.

الخشالي، شاكر جار الله ؛ الزعبي ، حسن علي ؛ القطب، محيي الدين.(2011).أثر التّمكين الإداري في تعزيز خاصية الثقة بين العاملين: دراسة ميدانية في شركة الصناعات الكهربائية والهندسية الأردنية. **مجلة مؤتة للبحوث والدراسات**، المجلد 26، العدد 5، ص 61- 91.

خضر، ضحى حيدر.(2008). تطوير أنموذج لممارسة مجالات المنظّمة المتعلّمة كما يراها أعضاء هيئة التدريس في الجامعة الأردنية. **رسالة دكتوراه غير منشورة**، عمان: الجامعة الأردنية.

الخزامى، عبد الحكم أحمد.(1999).**تكنولوجيا الأداء من التقييم إلى التحسين:تقييم الأداء**. القاهرة: مكتبة ابن سينا.

خليفات، عبدالفتاح صالح، والمطارنة، شرين محمد.(2010). أثر ضغوط العمل في الأداء الوظيفي لدى مديري المدارس الأساسية الحكومية في إقليم جنوب الأردن. **مجلة جامعة دمشق**، المجلد 26، ص 599-642.

خيرة، عيشوش.(2010). التَّعلم التنظيمي كمدخل لتحسين أداء المؤسسة: دراسة حالة مؤسسة سونطراك. **رسالة ماجستير غير منشورة**، تلمسان: جامعة أبي بكر بلقايد.

خيرة، عيشوش، ونصيرة، علاوي.(2011). دور المنظَّمات المتعلِّمة في تشجيع عملية الإبداع.**الملتقى الدولي حول رأس المال الفكري في منظمات الأعمال العربية في الاقتصاديات الحديثة**، يومي 13- 14 ديسمبر.

الخشروم، محمد، ودره، عمر.(2011). دور التَّمكين في تحول المصارف إلى منظمات متعلمة: دراسة حالة على المصرف التجاري بمدينة حلب. **مجلة جامعة الملك سعود**، مجلد 22، يناير، ص 31-64.

خليل، موسى. (2011). **الإدارة المعاصرة: المبادئ: الوظائف: الممارسة**. بيروت: مجد المؤسسة الجامعية للدراسات والنشر والتوزيع.

دراكر، بيتر اف.(2013). **ممارسة الإدارة**. معهد الإدارة العامة، ترجمة مكتبة جرير، الرياض: مكتبة جرير.

الدويش، عبدالعزيز ماجد.(2009). تقنيه المعلومات والاتصالات وعلاقتها بفعالية الأداء الوظيفي لدى ضباط مراكز الشرطة في مدينتي الرياض والدمام. **رسالة ماجستير غير منشورة**، الرياض: جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية.

الدحلة، فيصل.(2006). اثر إدارة الأداء على رضا العاملين في المنظَّمات الأردنية الخاصة. **رسالة ماجستير غير منشورة** ، عمان: جامعة عمان العربية للدراسات العليا.

درويش، ماهر، والشمري، إبراهيم. (2010). تفويض السلطة الأسلوب الأمثل لرفع كفاءة الأداء الوظيفي. **مجلة الإدارة والاقتصاد**، العدد 82، ص 51- 96.

الذياب، سعود ذياب.(2014). مدى توافر متطلبات المنظَّمة المتعلِّمة ومجالات تطبيقها بالكلية التقنية بالخرج. **رسالة ماجستير غير منشورة**، الرياض: جامعة نايف العربية للعلوم الامنية.

رضا، حاتم حسين.(2003). الإبداع الإداري وعلاقته بالأداء الوظيفي. **رسالة ماجستير غير منشورة**، الرياض: جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية.

الرشيدي، خالد حواف.(2009). الضغوط النفسية وعلاقتها بأداء العاملين بمجمع الأمل للصحة النفسية بمدينة الرياض. **رسالة ماجستير غير منشورة**، الرياض: جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية.

الربيق،محمد إبراهيم.(2004).العوامل المؤثرة في فاعلية الأداء الوظيفي للقيادات الأمنية. **رسالة ماجستير غير منشورة**، الرياض: جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية.

الرشودي، محمد علي إبراهيم.(2007). بناء أنموذج للمنظَّمة المتعلِّمة كمدخل لتطوير الأجهزة الأمنيَّة بالمملكة العربية السعودية. **رسالة دكتوراه غير منشورة**، الرياض:جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية.

الرفاعي، محمد نايف ؛الشياب ،احمد ؛ الروابدة ، محمد.(2013). مستوى تطبيق المنظَّمة المتعلِّمة ومعوقاتها كما يراها العاملون في المؤسسات العامة الأردنية في محافظة إربد. **المجلة الأردنية في إدارة الأعمال**، المجلد 9، العدد 1، عمان، ص 119- 158.

زايد، عبد الناصر حسين ؛بوبشيت، خالد احمد؛ المطيري، ذعار شجاع.(2009).المنظَّمة المتعلِّمة وتطبيقاتها في المملكة العربية السعودية.**المؤتمر الدولي للتنمية الإدارية**.الرياض. نحو أداء متميز في القطاع الحكومي،ذو القعدة، 1430هـ.

الزهراني، محمد عبدالله.(2002). درجة الكفاية الخارجيَّة النوعية لخريجي برامج الدورات التَّدريبية التأهيلية المنعقدة بمدينة تدريب الأمن العام بمكة المكرمة كما يراها الخريجون ورؤساؤهم. **رسالة ماجستير غير منشورة**، مكة المكرمة: جامعة أم القرى.

سعادات، موفق، وتيم، حسن.(2011). درجة ممارسة إدارة المعرفة عند مديري ومديرات المدارس الحكومية في حنين من وجهه نظرهم. **مجلة جامعة القدس المفتوحة للأبحاث والدراسات**، العدد 24، المجلد 2، ص 163-204.

شاين، ادجار.(2011). **الثقافة التنظيمية والقيادة**. معهد الإدارة العامة، ترجمة محمد منير الأصبحي، ومحمد شحاتة وهبي، الرياض: معهد الإدارة.

الشهري، علي حسن.(2005).الاتصالات الإدارية ودورها في الأداء الوظيفي من وجهة نظر منسوبي الأمن الجنائي في مدينة الرياض. **رسالة ماجستير غير منشورة**، الرياض: جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية.

الشمري، محمد بن الحميدي.(2007).تقويم الأداء الوظيفي للعاملات في الأجهزة الأمنية:دراسة تطبيقيه على إدارات الجوازات في مدينه الرياض. **رسالة ماجستير غير منشورة**، الرياض: جامعه نايف العربية للعلوم الأمنية.

صالح، سرمد غانم، وأحمد، ميسون عبدالله. (2007). تحديد نقاط القوة والضعف بوصفها مؤشرات للتحول إلى المنظّمات المتعلّمة – دراسة استطلاعيه لعينة من المنظّمات في محافظه نينوى، **مجله تنميه الرافدين**،العدد 85، جامعة الموصل، ص 29-51.

صباح، ميسرة محمد. (2010). واقع تطبيق مفهوم المنظّمة المتعلّمة على شركة الاتصالات الفلسطينية في قطاع غزة. **رسالة ماجستير غير منشورة**، غزه: جامعة الأزهر.

الصرايرة، خالد أحمد.(2010). **التماثل التنظيمي والأداء الوظيفي والشعور بالأمن في الإدارات الجامعية**، عمان: مكتبه كنوز المعرفة.

الصرايرة، خالد أحمد. (2011). الأداء الوظيفي لدى أعضاء الهيئات التدريسية في الجامعات الأردنية الرسمية من وجهه نظر رؤساء الأقسام فيها. **مجلة جامعة دمشق**، المجلد 27، العدد 1 و2 ، ص 601 -652.

صليحة، شامي. (2009). المناخ التنظيمي وتأثيرة على الأداء الوظيفي للعاملين: دراسة على جامعة محمد بوقرة بومرداس. **رسالة ماجستير غير منشورة**، الجزائر: جامعة محمد بوقرة.

طاهر، فاضل جميل.(2011). تأثير أبعاد التّعلم المنظمي في توافر أبعاد المنظّمة المتعلّمة: دراسة وصفية تحليله لآراء عينة من العاملين في وزارة التّخطيط العراقية. **مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية**، العدد 64، ص 118-142.

عكاشة، أسعد أحمد. (2008).أثر الثقافة التنظيمية على مستوى الأداء الوظيفي: دراسة تطبيقيه على شركة الاتصالاتPaltel في فلسطين. **رسالة ماجستير غير منشورة**، غزه: الجامعة الإسلامية.

عبيسات، حيدر.(2005). الثقافة التنظيمية وتأثيرها على بناء المعرفة المؤسسية: دراسة ميدانية لمؤسسة المناطق الحرة. **مديريات الدراسات والمعرفة**، ص1-20.

عبابنة، صالح أحمد.(2007). المدرسة الأردنية كمنظّمة متعلّمة: الواقع والتطلعات. **رسالة دكتوراه غير منشورة**، عمان: الجامعة الأردنية.

عبدالحسين، صفاء جواد.(2012).أثر التّمكين الإداري على الرضا الوظيفي لدى العاملين في هيئة التّعليم التقني.**مجلة كلية بغداد للعلوم الاقتصادية**، العدد 32، ص 77-98.

العساف، صالح.(1998). **المدخل إلى البحث في العلوم السلوكية**، الرياض: مكتبة العبيكان.

العكش، علاء خليل.(2007). نظام الحوافز والمكافآت وآثره في تحسين الأداء الوظيفي في وزارات السلطة الفلسطينية في قطاع غزة. **رسالة ماجستير غير منشورة** ، غزة: الجامعة الإسلامية.

العمري، عبيد عبد الله.(2004). بناء نموذج سببي لدراسة تأثير كل من الولاء التَّنظيمي والرضا الوظيفي وضغوط العمل على الأداء الوظيفي والفعالية التنظيمية. **مجلة جامعة أم القرى للعلوم التربوية والاجتماعية والإنسانية**، المجلد 16، العدد 1، ص 116-164.

العميان، محمود سلمان.(2010). **السلوك التنظيمي في منظمات الأعمال**، عمان: دار وائل للنشر والتوزيع.

الغامدي، عبدالله محمد.(2000).أثر التَّدريب أثناء الخدمة في رفع كفاءة العاملين بمديرية الأمن العام. **رسالة ماجستير غير منشورة**، الرياض: جامعة نايف للعلوم الأمنية.

غنيم، يوسف.(2007). العلاقة بين الولاء التنظيمي والرضا الوظيفي لدى أعضاء هيئة التدريس في جامعة النجاح الوطنية. **مجلة جامعة الأزهر**، المجلد 9، العدد 2، غزه، ص 33-66.

الفارس، سليمان. (2010). دور إدارة المعرفة في رفع كفاءة أداء المنظَّمات: دراسة ميدانية على شركات الصناعات التَّحويلية الخاصة بدمشق. **مجلة جامعة دمشق للعلوم الاقتصادية والقانونية**، المجلد 26، العدد 2، ص 59-85.

الفايدي، سالم بركة براك.(2008).فرق العمل وعلاقتها بأداء العاملين في الأجهزة الأمنية. **رسالة دكتوراه غير منشورة**، الرياض: جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية.

فليه، فاروق عبده، وعبدالمجيد، السيد محمد. (2005).**السُلوك التنظيمي في إدارة المؤسسات التَّعليمية**. عمان: دار المسيرة للنشر والتوزيع.

القثمي، أسامة سليمان .(2007).برامج التَّدريب التحويلي المنفذة في مراكز خدمة المجتمع والتعليم المستمر بالجامعات وكليات التقنية السعودية وقدرتها على تحقيق المواءمة بين مخرجات المؤسسات التَّعليمية ومتطلبات سوق العمل السعودي. **رسالة دكتوراه غير منشورة**، مكة المكرمة: جامعة أم القرى.

قرواني، خالد .(2012). مدى تأثير المناخ التنظيمي في منطقه سلفيت التَّعليمية على الأداء الوظيفي للعاملين فيها من وجهه نظرهم، **مجله جامعه القدس المفتوحة** ، العدد 26 ، ص 11-55.

القحطاني، سالم سعيد؛ العامري، احمد سالم؛ آل مذهب، معدي محمد؛ العمر،بدران عبدالحمن.(2004). **منهج البحث في العلوم السلوكية**.(ط2) ، الرياض: مكتبة العبيكان.

الكبيسي، أريج ميمون. (2013). درجة توافر أبعاد منظمة التَّعلم في المدارس الأساسية الخاصة في محافظات عمّان وعلاقتها بالإبداع الإداري للمديرين من وجهة نظر المعلمين. **رسالة ماجستير غير منشورة**، عمّان: جامعة الشرق الاوسط.

كرارة، أكرم أنور.(2010). **استراتيجية التَّدريب الأمني**، القاهرة: مطابع الشرطة.

المسوري، أحمد عبدالقادر. (2012).واقع الأداء الوظيفي لمديري التَّعليم الأساسي من وجهه نظر المديرين والمعلمين. **مجله الأستاذ**، العدد 201، ص 665-688.

المري، حمد عبد الهادي.(2009).دور تقنية المعلومات والاتصالات في تطوير الأداء في الأجهزة الأمنية. **رسالة ماجستير غير منشورة**، الرياض: جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية.

محمود، سماح مؤيد، ومحمود، أسيل هادي. (2007).اثر عوامل التَّمكين في تعزيز السمات القيادية للمدير: دراسة تحليلية لآراء المدراء العاملين في وزارة التَّعليم العالي والبحث العلمي. الجامعة المستنصرية، **مجلة الإدارة والاقتصاد**، العدد 67، ص 195-211.

ملحم، سامي محمد.(2010). **مناهج البحث في التربية وعلم النفس**. (ط6) ، عمان: دار المسيرة.

المري، علي فهد. (2011). تقنيه المعلومات ودورها في الأداء بإدارة جوازات محافظه الأحساء.**رسالة ماجستير غير منشورة**، الرياض: جامعه نايف العربية للعلوم الأمنية.

محمود، عامر مصطفى حسن الحاج.(2008).العوامل المؤثرة في بناء المنظَّمة المتعلِّمة. **رسالة ماجستير غير منشورة، عمان**: الجامعة الأردنية.

مصلح، عطية. (2009). أثر نظام الاتصالات الإدارية في الأداء من وجهه نظر الموظفين الإداريين والمشرفين الأكاديميين في جامعة القدس المفتوحة في محافظات الشمال. **مجله جامعه الخليل للبحوث**، المجلد 4، العدد 2، ص 1-41.

منهل، محمد حسين، وعيسى، خليل إبراهيم. (2007). طبيعة استجابة المنظَّمات للمتغيرات البيئية: دراسة تحليلة في جامعة البصرة. **مجلة الاقتصاد والإدارة**، العدد 67، ص 165-193.

النسور، أسماء سالم.(2010). اثر خصائص المنظَّمة المتعلِّمة في تحقيق التميز المؤسسي: دراسة تطبيقية في وزارة التَّعليم العالي والبحث العلمي الأردنية. **رسالة ماجستير غير منشورة**، الأردن: جامعة الشرق الأوسط.

نشرة الشؤون العامة.(1433هـ). الرياض: الأمن العام.

النعيمي، صلاح عبد القادر، ونايف، باسم فيصل.(2012). دور عمليات إدارة المعرفة في بناء المنظّمة المتعلّمة. **مجلة كلية بغداد للعلوم الاقتصادية**، السنة 31 ، العدد 1، ص 161-190.

نشرة العلاقات العامة.(1433هـ). **التّدريب**، الرياض: مدينة تدريب الأمن العام.

هاني، جهاد صياح.(2007). أساسيات بناء المنظّمة المتعلّمة في الشركات الصناعية الأردنية: دراسة ميدانية على شركات صناعة البرمجيات في الأردن. **المجلة الأردنية في إدارة الأعمال**، المجلد 3، العدد4، ص 1-21.

الوذناني، عوض محمد.(2010). فاعلية التقنيات الحديثة لتحديد الهوية في مواجهة التحديات الأمنيّة المعاصرة. **رسالة دكتوراه غير منشورة**، الرياض: جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية.

الويشي، السيد فتحي. (2013). **الأساليب القيادية والأخلاق الإدارية للموارد البشرية**. القاهرة: المجموعة العربية للتدريب والنشر.

رابعاً: المراجع الأجنبية:

Abdul Razak,Arman ؛Jaafar,Mastura؛Abdullah,Shardy ؛ Muhammad,Samsiah.(2009).Work Environment Factors and Job Performance:The Construction Project Manager's Perspective,Malaysia: Universiti Sains Malaysia .http://eprints.usm.my/16071/1/Arman_Abdul_Razak.pdf.

Ali, A .(2012). Academic Staff's Perceptions of Characteristics of learning organization in aHigher learning Institution . **International Journal of Educational Management ,** 9,March , Vol 26 ,No1 ,p55-82.

Aggestam ,Lena.(2006).Learning Organization or Knowledge Management Which Came First, The Chicken or The Egg. **Information Technology and Control** ,Vol35, No3a ,p 295-302.

Anik,Lalin؛ Aknin,Lara؛Norton,Michael ؛Dunn,Elizabeth ؛ Quoidbach,Jordi.(2013). Proscial Bonuses Increase Employee Satisfaction and Team Performance **.Harvad Business School**, Working Paper ,may 7,Vol 8,September,p1-8.

Broninski, Keith Harrison and Korhonen, Janne J.(2012). Collaboration Infrastructure for Learning Organization . **W.Abramowicz , Eds,**Vol 117,p.120-131.

Chughtai,Aamir Ali.(2008).Impact of Job Involvement on In-Role Job Performance and Organizational Citizenship Behaviour. **Institute of Behavioral and Applied Management ,San-Francisco,**Vol9 ,No 2,p 169-183.

Dokko,Gina؛ Wilk, Steffanie ؛ Rothbard,Nancy .(2008). Unpacking Prior Experience:How Career History Affects Job Performance **.Organization Science** ,Articles in Advance , February, Vol 20, No1, p51-68.

Erdem,Mustafa؛Ilgan ,Aburrahman ؛Ucar,Halil .(2014). Relationship Between Learning Organization And Job Satisfaction Of Primary School Teachers ,**International Online Journal Of Educational Sciences**, April,Vol 6,No1 ,p 8-20.

Esposito, Mark.(2010).The Role of Learning Organization in The Growbing Discssion on Social Responsibility.**International Journal of The Academy of Executives & Administrators,** December ,Vol 1, No 8, United Kingdom ,p 1-18.

Filstad, C, and Gottschalk, P. (2011). Becoming alearning organization : The Espoused Values of Police Managers from Two Norwegian Districts.**Journal Articles .Reports – Evaluative** ,Vol 18 ,No6 ,p 486-500.

Guta, Alexandra Luciana.(2012).The Learning Organization An Answer to The Challenges of The Actual Business Environment .?**Journal Ces Working Papers,** February ,Vol 14, No3 , p 340-355.

Garvin, David ؛Edmondson,Amy ؛ Gino, Francesca.(2008) . Is Yours a Learning Organization .**Harvard Business School Publishing Corporation.All Rights Reserved,**March,Vol 86 ,p 1-11.

Gede,NgoziTari ,and Lawanson, Olukemi Anik.(2011). Emloyees' Characteristics and Job Performance of Staff of The Bayelsa State Ministry of Education.**Mediterranean Journal of Social Sciences,**September ,Vol 2,p 33-40.

June, Sethela ,and Mahmood,Rosli.(2011).The Relationship between Person-job Fit and Job Performance:A Study among the Employees of the Service Sector SMEs in Malaysia ,**International Journal of Business,Humanities and Technology,** September ,Vol1,No2,p 95-105.

Kontoghiorghes,Constantine ؛ Awbrey,Susan ؛Feurig, Pamela.(2005).Examing the Relationship Between Learning

Organization Characteristics and Channge Adaptation,Innovation, and Organizational Performance.**Human Resource Development Quarterly ,** Summer ,Vol 16,No 2, p 185-212.

Lyle, Ellyn R.(2012).Learning Organisation Al Learning. **International Journal of Business and Social Science,** March, Vol3 ,No6 ,p 217-221.

Lewis,Ngesu ؛Benjamin, Wambua Kyalo ؛ Juda ,Ndiku ؛ Marcella,Mwaka.(2008).Universities as Learning Organizations : Implications and Challenges,**Academic Journals,**Vol 3,p 289-293.

Mohammad, Amirtash Ali؛ Ahmad, Mozaffari Syed ؛ Naser Bai.(2012).The relationship between organizational learning culutuer and internal servicequality in Iran's Ministry of Sports Youth.**European Journal of Experimental Biology,**Vol 2,No 4,p 1220-1225.

Nathai ,Balkissoon and Pun, Kit.(2012).Investigating Learning Organisation Dimensions in Manufacturing Enterprises in Trinidad and Tobago.**Anq Congress Hong Kong on Striving for Excellence through Product and Service Quality,** 31 ,July -3 August, p 9-15 .

Nielsen, Peter ,and Lundvall,Bengt.(2003).Innovation,Learning Organizations and Industrial Relations **,Danish Research Unit for Industrial Dynamics, Druid Working Paper** ,No 03-07 .

Perera, Gamage ؛ khatibi, Ali؛ Navaratna,Nimal ؛ Chinna,Karuthan.(2014). Job Satisfaction And Job Performance Among Factory Employees In Apparel Sector. **Asian Journal Of Management Sciences & Education,** January ,Vol 3,No1, p96-104.

Rivera, Franciso ؛ Howard ,William ؛ Wei ,Michael.(2012).From Organizational Memory to a Learning Organization A

Government Experience in Transition .**International Journal of Information and Education Technology,** August, Vol 2,No 4, p394-397.

Song,Ji ؛Joo,Back-Kyoo ؛ Chermack,Thomas.(2009).The Dimensions of Learning Organization Questionnaire:A Validation Study in a Korean Context.**Human Resource Development Quarterly,** Spring, Vol 20,No 1, p43-64.

Saeting,Jarunee؛Sulumnd,Kodchakorn؛Thampitak,Piyarat؛ Sungkaew,Thoungtong.(2010) .Factors Affecting Perceived Job Performance among ACase Study of Ban Karuna Juvenile Vocational Training Centre for Boys.**Journal of Behavioral Science,**Vol 5 ,No1 ,p33-45.

Seddon,John ,and Donovan,Brendan.(2010). Why aren't we all working for Learning Organisations.? **Organisations People,**May, Vol 17, No 2,p.5.01-5.15 .

Vemic,Jelena. (2007). Emloyee Training And Development and The Learning Organization.**Economics and Organization** ,Vol4 ,No2 ,September,p 209-216.

Weldy, T, and Gillis, W.(2010). The: learning organization Variations at Different Organizational Levels **,Journal Articles , Reports – Evaluative**,Vol17, No 5 ,p 455-470.

Yang,Baiyin ؛Watkins ,Karen ؛ Marsick ,Victoria .(2004).The Construct of The Learning Organization ;Dimensions ,Measurement ,and Validation .**Human Resource Development Quarterly,**Vol15 ,No1,p31-55.

Yang,Sarah ؛Casimir,Gian ؛Waldman,David ؛ Bartram,Timothy.(2006).Trust and the Relationship Between Leadership and Follower Performance **.Journal of Leadership &Organizational Studies.**Spring,Vol 12 ,No1 ,p 68-84.

الملاحق

قائمه بأسماء المحكّمين.

الاسم	جهة العمل	التخصص
أ.د سلطان سعيد بخاري.	جامعة أم القرى.	إدارة تربوية وتخطيط.
أ.د موسى علي ابراهيم الشرقاوي.	جامعة الطائف.	أصول التربية.
أ.د أحمد عبدالرحمن عثمان.	جامعة الطائف.	علم النفس التربوي.
أ.د محمد سيد حمزاوي.	جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية.	علوم الإدارة.
د.أمجد جميل الشرفاء.	جامعة المجمعة.	المحاسبة.
د. عبدالمولى موسى محمد موسى.	جامعة السودان لعلوم التكنولوجيا.	علوم عسكرية.
د. خليفة محمد ابراهيم.	جامعة الرباط الوطني/أكاديمية الشرطة.	علم النفس.
د. هاشم على هاشم.	جامعة الطائف.	علم النفس التربوي.
د. أمجد محمود درادكة.	جامعة الطائف.	إدارة تربوية.
د. عبدالكريم ناصر الحمد.	جامعة الإمام.	إدارة تربوية وتخطيط.
د. معن محمود عياصرة.	جامعة الطائف.	إدارة تربوية.
د. منصور المقابلة.	جامعة الطائف.	إدارة تربوية.
د. علي محمد السناني.	جامعة الإمام محمد بن سعود.	إدارة تربوية وتخطيط.
د. أحمد عبدالمجيد عودة.	جامعة نائف العربية للعلوم الأمنية.	إحصاء.
د. عماد عبداللطيف محمود.	جامعة الطائف.	علوم تربوية.
د. طارق موسى العتيبي.	جامعة نائف العربية للعلوم الأمنية.	إدارة عامة
د. غالب المشيخي.	جامعة الطائف.	علم نفس.
د. سهيل محمد بني مصطفى.	جامعة المجمعة.	نظم المعلومات الإدارية.



المملكة العربية السعودية.

وزارة التَّعليم.

جـامـعة أم الـقـرى.

كـلـيـة الـتـربـيـة.

قسم الإدارة التربوية والتخطيط.

(استبانة)

العلاقة بين درجة توافر أبعاد المنظَّمة المتعلِّمة والأداء الوظيفي في معاهد التَّدريب الأكاديمي الأمني

متطلب تكميلي لنيل درجة الدكتوراه في الإدارة التربوية والتخطيط

إعداد الطالب:

راشد حمدان عيد الشلوي

إشراف الأستاذ الدكتور:

هاشم بكر محمد حريري

1435 هـ 2014 م.

أخي مسؤول التَّدريب: *حفظه الله.*

السلام عليكم ورحمة الله وبركاته

تحية طيبة... وبعد:

يقوم الباحث بإعداد دراسة علمية بعنوان (العلاقة بين درجة توافر أبعاد المنظَّمة المتعلِّمة والأداء الوظيفي في معاهد التَّدريب الأكاديمي الأمني) كمتطلب تكميلي لنيل درجة الدكتوراه في الإدارة التربوية والتخطيط من جامعة أم القرى، وهي دراسة تطبيقية على معاهد التَّدريب الأكاديمي الأمني بالأمن العام في المملكة العربية السعودية.

ولأهمية ما لديكم من معلومات قيمة سُتثري أداة هذه الدِّراسة،يُرجى منكم التكرُّم بالإجابة على كافة فقرات هذا الاستبيان بدقة، ومصداقية لما له من أهمية في تحقيق أهداف الدِّراسة، علماً بأن ما تقدمونه من معلومات ستُعامل بسريةٍ تامةٍ، ولن تستخدم إلا لأغراض البحث العلمي فقط.

مع قبول خالص تحياتي وتقديري.

الباحث:
راشد حمدان عيد الشلوي
0555236686
الإيميل
saad123saad@hotmail.com

البيانات الأولية

الرجاء وضع علامة (√) أمام الإجابة المختارة.

الرتبة العسكرية:

o ملازم. o مقدم.

o ملازم أول. o عقيد.

o نقيب. o عميد.

o رائد. o لواء.

المؤهل العلمي:

o بكالوريوس. o ماجستير. oدكتوراة.

جهة العمل:

o شؤون التَّدريب.

o مدينة تدريب الأمن العام بمنطقة الرياض.

o مدينة تدريب الأمن العام بمنطقة مكة المكرمة.

o مدينة تدريب الأمن العام بالمنطقة الشرقية.

o مدينة تدريب الأمن العام بمنطقة المدينة المنورة.

o مدينة تدريب الأمن العام بمنطقة القصيم.

o مدينة تدريب الأمن العام بمنطقة عسير.

فيما يلي: المحاور التي توضح أبعاد المنظَّمة المتعلِّمة، فيُرجى تحديد درجة التوافر من خلال وضع علامة (√) أمام الفقرة التي توافق رأيك.

المحور الأول: الأبعاد الإدارية للمنظَّمة المتعلِّمة:

	الفقرات	متوفرة بدرجة كبيرة جداً.	متوفرة بدرجة كبيرة.	متوفرة بدرجة متوسطة.	متوفرة بدرجة قليلة.	غير متوفرة
1	تُشرك القيادة العاملين في وضع خططها المستقبلية.					
2	تدعم القيادة طلبات العاملين في الحصول على فرص التَّعلم والتَّدريب.					
3	تبحث القيادة باستمرار عن فرص التَّعلم لتطوير ذاتها.					
4	تقتنع القيادة بأهمية دور التَّعلم في تحقيق أهداف الإدارة الأساسية.					
5	يقدم القائد التوجيه والإرشاد لكافة مرؤوسيه بصفة مستمرة.					
6	توجد رؤية جماعية معلنة بين كافة الأقسام.					
7	تُشرِك الإدارة كافة العاملين في بناء وإعداد الرؤية المستقبلية.					
8	تُراعِي الإدارة اهتمامات العاملين في رسم الأهداف.					
9	تتلاءم الرؤية المستقبلية مع أهداف الإدارة.					
10	تتيح الإدارة للعاملين المشاركة في اتخاذ القرارات الإدارية.					
11	تمنح الإدارة العاملين الاستقلالية الكاملة في اتخاذ إجراءات العمل المناسبة.					
12	تستخدم الإدارة أسلوب اللامركَّزية في الهيكل التنظيمي.					
13	يشعر العاملون بقيمة وأهمية الأعمال التي يؤدونها.					

المحور الثاني: الأبعاد التَّعليمية للمنظَّمة المتعلِّمة:

	الفقرات	متـــوفرة بدرجـــة كبيرة جداً	متـــوفرة بدرجـــة كبيرة	متـــوفرة بدرجـــة متوسطة	متـــوفرة بدرجـــة قليلة	غير متوفرة
1	تعتمد الإدارة خطة محددة وواضحة لعملية التَّعلم والتَّدريب.					
2	ترتبط إجراءات تعلم وتدريب العاملين باستراتيجية الإدارة.					
3	تتناسب عملية التَّدريب والتَّعلم للعاملين بمتطلبات العمل المكلفين به.					
4	تشارك كافة المستويات التنظيمية في تحديد الاحتياجات التَّدريبية والتعليمية.					
5	يُعدُّ التَّعلم المستمر مطلباً ضرورياً لكل فرد.					
6	توفر الإدارة الأنظمة التي تسمح للعاملين بالتَّعلم.					
7	تدعم الإدارة الفرص العديدة للتعلم من خلال برامج التَّعلم في الجامعات والمعاهد.					
8	تتيح الإدارة الوقت المناسب والكافي للتعلم المستمر.					
9	تنمي الإدارة الرغبة في التَّعلم معاً بين العاملين.					
10	تشكل الإدارة فرق للعمل على كافة المستويات التنظيمية لمواجهة الأزمات.					
11	تمنح الإدارة فرق العمل الحرية لتكييف أهدافها وفقاً لتطور الأحداث.					
12	تصمم الإدارة العمل بطريقة تسمح باستخدام فرق العمل.					
13	تربط الإدارة المكافآت الممنوحة بالعمل الجماعي الفعال.					

المحور الثالث:الأبعاد التقنية للمنظَّمة المتعلِّمة:

	الفقرات	متوفرة بدرجة كبيرة جداً.	متوفرة بدرجة كبيرة.	متوفرة بدرجة متوسطة.	متوفرة بدرجة قليلة.	غير متوفرة.
1	تملك الإدارة استراتيجية واضحة ومحددة لإدارةالمعرفة.					
2	توفر الإدارة الكوادر البشرية القادرة على القيام بمهام إدارة المعرفة.					
3	تجمع الإدارة كافة البيانات والمعلومات اللازمة لإنجاز الأعمال.					
4	تحول الإدارة البيانات والمعلومات إلى معرفة باستخدام الطرق العلمية الحديثة.					
5	تخزن الإدارة المعرفة المكتسبة في ذاكرتها التنظيمية.					
6	تنشر الإدارة المعرفة بين وحداتها.					
7	يوجد نظام لتبادل المعلومات والمعارف مثل(البريد الإلكتروني،الإنترانت).					
8	تتيح الإدارة الحصول على المعلومات والمعارف اللازمة لأداء الأعمال بسهولة.					
9	توفر الإدارة مناخ الثقة لتبادل الخبرات بين العاملين.					
10	تنظم الإدارة جداول دورية للاجتماعات يُعرض فيها أفضل التجارب المتعلقة بالعمل التَّدريبي الأمني.					
11	توفر الإدارة الأجهزة المساعدة للتعلم مثل) الأجهزة السمعية،البصرية،الحاسب الآلي).					
12	توفر الإدارة نظام تخزين الوثائق إلكترونياً.					
13	تحّدث الإدارة البنية المعلوماتية بصفة مستمرة.					
14	تواكب الإدارة التطورات الحديثة المساعدة في التَّعلم.					
15	تقوم الإدارة بالمسح الدوري للبيئة الخارجيَّة ووضع الخطط للتكيف مع التغيرات.					
16	تجري الإدارة الاستقصاء الدوري لقياس مستوى الرضا الوظيفي للعاملين.					

المحور الرابع:الأبعاد الثَّقافية للمنظَّمة المتعلِّمة:

	الفقرات	متوفرة بدرجة كبيرة جداً	متوفرة بدرجة كبيرة	متوفرة بدرجة متوسطة	متوفرة بدرجة قليلة	غير متوفرة
1	تشجع الإدارة الحوار المستمر بين كافة العاملين لتطوير العمل.					
2	توفر الإدارة ميزانية ملائمة لدعم عملية التَّعلم.					
3	تُلحق الإدارة المتميزين في تطوير الأعمال بالدورات الخارجية.					
4	تشجع الإدارة العاملين على التَّعلم من تجاربهم السابقة.					
5	تمنح الإدارة الحرية الكاملة للعاملين في التعبير عن أفكارهم الجريئة حول العمل.					
6	تتيح الإدارة الوقت المناسب للعاملين لحل مشاكل العمل.					
7	يشعر العاملون بالأمان عند الاختلاف مع الآخرين.					
8	يخضع الهيكل التنظيمي لإعادة التصميم كلما تغيرت متطلبات الاتصال.					
9	تسمح الإدارة بالاتصالات المباشرة بين كافة الأقسام وفق سياسة واضحة.					
10	توفر الإدارة مختلف وسائل الاتصال المتبادل مثل: (الاقتراحات،صندوق الشكاوى،لوحات الإعلانات).					
11	تتواصل الإدارة بصفة مستمرة مع كافة الجهات ذات العلاقة لتبادل الخبرات.					

فيما يلي: المحاور التي توضح مستوى أداء العاملين، فيُرجى التكرم بتقدير أدائهم من خلال وضع علامة (√) أمام الفقرة التي توافق رأيك.

المحور الخامس: الخصائص الشخصية للأداء الوظيفي:

	الفقرات	مرتفع جداً	مرتفع	متوسط	منخفض	منخفض جداً
1	يتميز العاملون بالسمات الأخلاقية الجيدة.					
2	يهتم العاملون بالمظهر الخارجي المناسب للعمل.					
3	يبتعد العاملون عن تحقيق المصالح الشخصية في العمل.					
4	يحافظ العاملون على أسرار العمل الأمني.					
5	يلتزم العاملون بقيم العمل الأمني.					

المحور السادس: الخصائص المهنية للأداء الوظيفي:

	الفقرات	مرتفع جداً	مرتفع	متوسط	منخفض	منخفض جداً
1	يؤدي العاملون مسؤوليات وواجبات الوظيفة كما ينبغي أن تكون.					
2	يمتاز العاملون بالقدرة على تحمل المسؤولية الوظيفية.					
3	ينجز العاملون أعمال الوظيفة في الوقت المحدد.					
4	تتوفر المهارة الفنية لإنجاز الأعمال بالشكل المطلوب.					
5	يتميز العاملون بالدقة والإتقان في أداء الأعمال المكلفين بها.					
6	يلتزم العاملون بوقت العمل الرسمي.					

المحور السابع: خصائص العلاقات الوظيفية:

	الفقرات	مرتفع جداً	مرتفع	متوسط	منخفض	منخفض جداً
1	يحرص العاملون على التواصل المستمر مع المشرف المباشر.					
2	يُحسن العاملون معاملة مراجعي الإدارة.					
3	يستخدم العاملون الأسلوب الواضح في الحوار مع الآخرين.					
4	ينفذ العاملون أوامر الرؤساء دون تردد.					
5	تتسم العلاقات المتبادلة بين كافة الأفراد بالاحترام.					

المحور الثامن: الخصائص التطويرية للأداء الوظيفي:

	الفقرات	مرتفع جداً	مرتفع	متوسط	منخفض	منخفض جداً
1	يستطيع العاملون استخدام التقنيات الحديثة في تنفيذ المهمات الوظيفية.					
2	يحرص العاملون على حضور الدورات التّدريبية لتطوير أدائهم.					
3	يدرك العاملون قدراتهم الذاتية ويسعون لتطويرها.					
4	يقدم العاملون مقترحات لحل مشاكل العمل للمشرف.					
5	يستفيد العاملون من الخبرات والمهارات الحديثة التي تقدمها الإدارة.					

المحور التاسع: خصائص الدافعية الوظيفية:

	الفقرات	مرتفع جداً	مرتفع	متوسط	منخفض	منخفض جداً
1	يمتلك العاملون الرغبة والحماس للقيام بأعمالهم.					
2	تتاح الترقية لكل فرد يبذل مجهوداً كبيراً في عمله.					
3	يشعر العاملون بالأمان الوظيفي.					
4	يتميز العاملون بالرغبة في المنافسة أثناء تنفيذ الأعمال.					

المملكة العربية السعودية
وزارة التعليم العالي
جامعة أم القرى



الرقم : ٢٦٢٦٣ / ١ / ١٤٢٤
التاريخ : ٢٩ / ٧ / ١٤٢٤ هـ
المشفوعات : ١ استبانة

الموضوع تطبيق أداة الطالب / راشد حمدان عيد الشلوي

سعادة مساعد مدير الأمن العام لشؤون التدريب سلمه الله

السلام عليكم ورحمة الله وبركاته:- وبعد

أفيد سعادتكم بأن الطالب /راشد بن حمدان عيد الشلوي ،أحد طلاب الدراسات العليا بمرحلة الدكتوراه بقسم الإدارة التربوية والتخطيط ويرغب القيام بتطبيق أداة الدراسة التي بعنوان :- ((العلاقة بين درجة توافر أبعاد المنظمة المتعلمة والأداء الوظيفي في معاهد التدريب الأكاديمي الأمني)) إشراف سعادة الأستاذ الدكتور / هاشم بكر حريري

آمل من سعادتكم التكرم بتسهيل مهمته نحو تطبيق الأداة المرفقة على عينة الدراسة . شاكرا لكم كريم تعاونكم وحسن استجابتكم .

وتفضلوا بقبول فائق التحية والتقدير !!!

عميد كلية التربية

د .علي مصلح المطرفي

Umm Al Qura University
Makkah Al Mukarramah P.O. Box: 715
Cable Gameat Umm Al- Qura, Makkah
Faxemely: 02 - 5564560 \ 02 - 5593997
Tel Aziziyah: 02-5501000 Abdiyah: 02 - 5270000

جامعة أم القرى
مكة المكرمة ص. ب: ٧١٥
برقيا: جامعة أم القرى — مكة
فاكسميلي: ٠٢ - ٥٥٦٤٥٦٠ / ٠٢ - ٥٥٩٣٩٩٧
تليفون سنترال العزيزية: ٠٢ - ٥٥٠١٠٠٠ العابدية: ٠٢ - ٥٢٧٠٠٠٠

مطابع جامعة أم القرى